



FACULTAD DE INGENIERÍA Y COMPUTACIÓN

**“La Planeación Estratégica y su Impacto en el Entorno
Empresarial de las MYPES Exportadores de Orégano-
Provincia de Tacna, Región Tacna Año 2017”**

Presentado por

Judith Alicia Valeriano Cárdenas

Rayza Maruxia Vásquez Ticona

Para optar el Título Profesional de:

INGENIERO INDUSTRIAL

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Asesor: Ing. Felipe Valencia Rivera

Arequipa, Julio del 2019

DEDICATORIA

“El presente documento está dedicado a mi madre, Nilda Cárdenas, ya que ella es el pilar que sostiene mi familia, es mi apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida universitaria y sobre todo dándome su amor.

A mis hermanos Christian y Angie, quienes me apoyaron en el desarrollo de mi tesis.

A mis tíos, Orlando, Catherine, Alonso y Betty; quienes me acompañaron en esta etapa, aportando en mi formación profesional y humano.”

Judith Alicia Valeriano Cárdenas

“A Dios por darme la vida, todo lo puedo en Él me da fortaleza.

A mis padres, Cristian Vásquez y Mercedes Ticona, por siempre estar a mi lado apoyándome, por ser un ejemplo a seguir, por su amor, confianza y sacrificio para culminar mis estudios.

A mi hijo Jahvelito, mi tesoro máspreciado, por ser mi más grande motivación y fortaleza. A mi esposo John Carrillo, por estar a mi lado siempre motivándome a ser mejor.”

Rayza Maruxia Vásquez Ticona

AGRADECIMIENTOS

“Mi más profundo agradecimiento a mi madre, por haberme dado la oportunidad de formarme en esta prestigiosa universidad, en donde logré grandes amistades y tuve momentos de mucha dicha. Agradezco a todos los docentes que con su sabiduría, conocimientos y apoyo, contribuyeron a desarrollarme como persona y profesional en la Universidad Católica San Pablo.”

Judith Alicia Valeriano Cárdenas

“Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida. Mis agradecimientos a mi segundo hogar la Universidad Católica San Pablo, por la formación integral recibida.

A mis profesores guías por la enseñanza de sus valiosos conocimientos, puesto que gracias a ello pude desarrollarme como profesional. Gracias a cada uno por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad verdadera.”

Rayza Maruxia Vásquez Ticona

RESUMEN

El presente trabajo de investigación plantea analizar el impacto de la planeación estratégica en el entorno empresarial de las MYPES exportadoras de orégano de la ciudad de Tacna, ya que servirá como aporte a este rubro, el cual permitirá que las MYPES logren una competitividad sostenida por medio del perfeccionamiento específico de la señalada planificación.

La industria de exportación de orégano tiene una participación de mercado alta y plantea una oferta establecida en características frecuentes de mercado, la presente indagación de la planificación estratégica añade valor por medio de la distinción proyectando la particularidad de recursos para las áreas de la empresa concernidas al perfeccionamiento de la lealtad del cliente de igual forma que el área de investigación y desarrollo para así poder hacer un ofrecimiento con una matriz diferenciada y establecer un nuevo evento de demanda de mercado.

Conjuntamente en el estudio de la planificación estratégica se analizará su correspondencia con el entorno empresarial de las MYPEs, el establecimiento del mercado objetivo mediante la propuesta de un estudio de potenciales insuficientes, las que se ocultarán promoviendo condiciones para el perfeccionamiento de los elementos primordiales correspondidos al triunfo del negocio que dependerán del tipo de correlación existente entre variables.

Se espera conseguir una influencia positiva y directa lo cual reflejaría que una eficiente y correcta planificación estratégica influirán en el entorno de las MYPEs haciendo el entorno más competitivo, logrando que estas organizaciones del rubro mejoren su proceso de exportación.

PALABRAS CLAVES

Exportación, Orégano, Planeación Estratégica, Entorno Empresarial, Competitividad.

ABSTRACT

In the present work of integration of knowledge we will analyze the impact of strategic planning in the business environment of the business exporters of oregano of the city of Tacna that will serve as contribution to this item, which will allow the business achieve a sustained competitiveness by means of the specific improvement of the afore mentioned planning.

The export industry of oregano has a high market share and raises an established offer in frequent marketing characteristics, the present investigation of the strategic planning adds value through the distinction projecting the particularity of resources for the areas of the company concerned about the improvement of customer loyalty in the same way as the research and development area in order to make an offer with a differentiated nuance and establish a new market demand event.

Together with the study of strategic planning, its correspondence with the business environment of the MYPES will be analyzed, the establishment of the target market through the proposal of a study of the potential insufficiencies, which will be hidden, promoting conditions for the improvement of the corresponding core elements. to the triumph of the business that will depend on the type of correlation between variables.

It is expected to achieve a positive and direct influence which would reflect that an efficient and correct strategic planning would influence the environment of the MYPES making the environment more competitive, making these organizations improve their export process

KEYWORDS

Export, Oregano, Strategic Planning, Business Environment, Competitiveness.

DEDICATORIA
AGRADECIMIENTOS
RESUMEN
PALABRAS CLAVES
ABSTRACT
KEYWORDS

INDICE GENERAL

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Descripción del Problema de Investigación	1
1.2. Formulación del Problema	4
1.2.1. Delimitación del Problema	4
1.2.2. Formulación del Problema General	4
1.2.3. Formulación de los Problemas Específicos	4
1.3. Objetivos de la Investigación	5
1.3.1. Objetivo General	5
1.3.2. Objetivo Específicos	5
1.4. Variables de la Investigación	5
1.4.1. Variable Independiente	5
1.4.2. Variable Dependiente.....	5
1.5. Justificación de la Investigación	6
1.5.1. Convivencia	6
1.5.2. Justificación Teórica	7
1.5.3. Utilidad Metodología	7
1.5.4. Justificación Práctica	8

1.6.	Delimitación de la Investigación.....	9
1.6.1.	Temática.....	9
1.6.2.	Temporal.....	9
1.6.3.	Espacial.....	9
1.6.4.	Muestral.....	9
1.7.	Resumen de la Estructura Capítular de la Tesis.....	9
CAPÍTULO II: REFERENCIAL TEÓRICO.....		11
2.1.	Antecedentes de la Investigación.....	11
2.1.1.	A Nivel Internacional.....	11
2.1.2.	A Nivel Nacional.....	11
2.2.	Marco Teórico.....	13
2.2.1.	Orégano.....	13
2.2.2.	Planificación Estratégica.....	16
2.2.3.	Análisis de la Planificación Estratégica.....	20
2.3.	Marco Contextual.....	26
2.3.1.	Bases Legales – Regímenes Tributarios.....	26
2.3.2.	Exportación del orégano.....	34
2.4.	Hipótesis de Investigación.....	37
2.4.1.	Hipótesis General (H1).....	37
2.4.2.	Hipótesis Específicas.....	37
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		38
3.1.	Modelo Conceptual.....	38
3.2.	Enfoque de la Investigación.....	38
3.3.	Nivel y Tipo de Investigación.....	38
3.3.1.	Nivel de Investigación.....	38

3.3.2.	Tipo de Investigación.....	40
3.4.	Diseño Metodológico de la Investigación.....	40
3.4.1.	Métodos Científicos de Investigación.....	41
3.5.	Descripción del Objeto de Estudio.....	43
3.6.	Población, Muestra, y Unidad de Estudio.....	43
3.6.1.	Población.....	43
3.6.2.	Muestra	44
3.6.3.	Unidad de Estudio.....	44
3.7.	Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	44
3.7.1.	Técnicas	44
3.7.2.	Instrumentos.....	44
3.8.	Recolección de Datos	46
3.9.	Análisis de Datos.....	46
3.10.	Limitaciones de la Investigación	46
3.10.1.	Carácter Temporal.....	47
3.10.2.	Carácter Geográfico	47
3.10.3.	Carácter Social	47
3.10.4.	Carácter Económico	47
3.11.	Matriz de Operacionalización de Variables.....	47
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN		49
4.1.	Aplicación de la Encuesta	49
4.2.	Interpretación de la Encuesta: Empresas del Sector.....	49
4.3.	Escala de Fiabilidad de la Encuesta	73
4.3.1.	Resultado de la Escala de Fiabilidad de la Encuesta	74
4.4.	Contrastación de Hipótesis.....	75

4.4.1. Planteo de Hipótesis.....	75
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA EMPRESA	77
5.1. Análisis de la Empresa	77
5.1.1. Información General	77
5.1.2. Situación Actual de la Empresa	77
5.2. Análisis Externo	80
5.2.1. Factores Estratégico del Entorno	80
5.2.2. Análisis de la Competitividad	81
5.3. Análisis Interno	82
5.3.1. Gestión Organizativa	82
5.3.2. Gestión de Talento Humano	82
5.3.3. Gestión de Publicidad	82
5.3.4. Gestión Económica	83
5.4. Cadena de Valor	83
5.5. Análisis e Interpretación de los Estados Financieros	83
5.5.1. Análisis e Interpretación de los Estados Financieros.....	83
5.5.2. Análisis de los Indicadores Financieros.....	90
CAPÍTULO VI: PLAN ESTRÁTEGICO PARA LA EMPRESA DE ESTUDIO.....	101
6.1. Detalles de la Propuesta	101
6.2. Formulación del Plan Estratégico	102
6.2.1. Misión	102
6.2.2. Visión.....	102
6.2.3. Valores	102
6.2.4. Matriz PEYEA	104
6.2.5. Matriz EFE.....	105

6.2.6.	Matriz EFI.....	106
6.2.7.	Matriz FODA	107
6.2.8.	Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica	108
6.2.9.	Plan de Acción Inmediata	112
6.3.	Proyecto de Inversión.....	112
CONCLUSIONES		116
RECOMENDACIONES		117
BIBLIOGRAFÍA		118
ANEXOS		122

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de las variables.....	6
Tabla 2: Las etapas del Análisis Estratégico.....	19
Tabla 3: Exportaciones FOB.....	34
Tabla 4: Exportaciones del Perú hacia el mundo.....	36
Tabla 5: Exportación de Chile al mundo	36
Tabla 6: Empresas que Conforman la Población.....	43
Tabla 7: Instrumentos de Investigación	45
Tabla 8: Matriz de Operacionalización de Variables.....	48
Tabla 9: Resultado Pregunta N°1.....	50
Tabla 10: Resultado Pregunta N° 2.....	51
Tabla 11: Resultado Pregunta N° 3.....	52
Tabla 12: Resultado Pregunta N° 4.....	53
Tabla 13: Resultado Pregunta N° 5.....	54
Tabla 14: Resultado Pregunta N° 6.....	55
Tabla 15: Resultado Pregunta N° 7.....	56
Tabla 16: Resultado Pregunta N° 8.....	57
Tabla 17: Resultado Pregunta N° 9.....	58
Tabla 18: Resultado Pregunta N° 10.....	59
Tabla 19: Resultado Pregunta N° 11.....	60
Tabla 20: Resultado Pregunta N° 12.....	61
Tabla 21: Resultado Pregunta N° 13.....	62
Tabla 22: Resultado Pregunta N° 14.....	63
Tabla 23: Resultado Pregunta N° 15.....	64
Tabla 24: Resultado Pregunta N° 16.....	65
Tabla 25: Resultado Pregunta N° 17.....	66
Tabla 26: Resultado Pregunta N° 18.....	67
Tabla 27: Resultado Pregunta N° 19.....	68
Tabla 28: Resultado Pregunta N° 20.....	69
Tabla 29: Resultado Pregunta N° 21.....	70

Tabla 30: Resultado Pregunta N° 22.....	71
Tabla 31: Resultado Pregunta N° 23.....	72
Tabla 32: Estadística de Fiabilidad de la encuesta.....	74
Tabla 33: Estadística de Fiabilidad por cada Pregunta	74
Tabla 34: Prueba para una Muestra - T Stufent	76
Tabla 35: Calidad del Orégano Seco	78
Tabla 36: Análisis PESTE	80
Tabla 37: Ratio de Liquidez Corriente.....	91
Tabla 38: Ratio de Prueba Defensiva.....	91
Tabla 39: Ratio de Liquidez de Caja.....	92
Tabla 40: Ratio de Caja y Bancos	93
Tabla 41: Ratio de Rotación de Ventas.....	93
Tabla 42: Ratio de Rotación del Activo Total	94
Tabla 43: Ratio de Endeudamiento Patrimonial	95
Tabla 44: Ratio Endeudamiento del Activo.....	96
Tabla 45: Ratio Endeudamiento Patrimonial Corriente.....	96
Tabla 46: Ratio de Endeudamiento Patrimonial a Largo Plazo	97
Tabla 47: Ratio de Rentabilidad Sobre las Ventas.....	98
Tabla 48: Ratio de Margen Comercial.....	99
Tabla 49: Ratio de Rentabilidad Sobre Activos (ROA).....	99
Tabla 50: Ratio de Rentabilidad Neta del Patrimonio (ROE).....	100
Tabla 51: Plan Estratégico	103
Tabla 52: Matriz PEYEA.....	104
Tabla 53: Matriz EFE.....	105
Tabla 54: Matriz FODA.....	107
Tabla 55: Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE).....	109
Tabla 56: Cuadro Resumen de la MCPE	111
Tabla 57: Datos para el Proyecto de Inversión	112
Tabla 58: Inversión Inicial	113
Tabla 59: Plan de Ventas	113
Tabla 60: Costos de Producción	113

Tabla 61: Presupuesto de Administración y Ventas	114
Tabla 62: Depreciación	114
Tabla 63: Estado de Resultado del P.I.	114

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Composición nutricional del orégano.....	15
Figura 2: Modelo de planeación Estratégica.....	17
Figura 3: Fases de la Planeación Estratégica	18
Figura 4: Cadena de valor	25
Figura 5: Categoría RUS.....	27
Figura 6: Características de Empresas que NO pueden acceder RER	28
Figura 7: Impuestos a pagar RER	29
Figura 8: Pagos a cuenta RMT.....	31
Figura 9: Determinación del IR anual.....	31
Figura 10: Producción de Orégano	35
Figura 11: Canales de Comercialización de Tacna.....	36
Figura 12: Resultado Pregunta N° 1	50
Figura 13: Resultado Pregunta N° 2	51
Figura 14: Resultado Pregunta N° 3	52
Figura 15: Resultado Pregunta N° 4	53
Figura 16: Resultado Pregunta N° 5	54
Figura 17: Resultado Pregunta N° 6	55
Figura 18: Resultado Pregunta N° 7	56
Figura 19: Resultado Pregunta N° 8	57
Figura 20: Resultado Pregunta N° 9	58
Figura 21: Resultado Pregunta N° 10	59
Figura 22: Resultado Pregunta N° 11	60
Figura 23: Resultado Pregunta N° 12	61
Figura 24: Resultado Pregunta N° 13	62
Figura 25: Resultado Pregunta N° 14	63
Figura 26: Resultado Pregunta N° 15	64
Figura 27: Resultado Pregunta N° 16	65
Figura 28: Resultado Pregunta N° 17	66
Figura 29: Resultado Pregunta N° 18	67

Figura 30: Resultado Pregunta N° 19	68
Figura 31: Resultado Pregunta N° 20	69
Figura 32: Resultado Pregunta N° 21	70
Figura 33: Resultado Pregunta N° 22	71
Figura 34: Resultado de la Pregunta N° 23.....	72
Figura 35: Interpretación de un Coeficiente de Confiabilidad.....	73
Figura 36: Criterio de Evaluación de Escala de Fiabilidad.....	73
Figura 37: Prueba T Student	76
Figura 38: Flujograma - proceso Productivo	79
Figura 39: Análisis de las Fuerzas de Porter.....	81
Figura 40: Cadena de Valor	83
Figura 41: Gráfico de Matriz PEYEA	104
Figura 42: Resultados del Proyecto de Inversión	115

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Actualmente, hay una demanda que no está cubierta en el mercado concerniente a la exportación de orégano de las MYPEs de la ciudad de Tacna ya que algunas de estas empresas no logran satisfacer la demanda requerida (referida a la calidad del producto), es así que se crea una circunstancia beneficiosa que podrá ser aprovechado a través del mejoramiento del producto y estableciendo ofertas que generen la lealtad del cliente, esto se logrará reconociendo las carencias y creando un ofrecimiento añadido a la consecución de necesidades ignoradas con el propósito de ampliar su competencia en el sector.

El presente estudio de la planificación estratégica supone a los primordiales ofertantes y los que ocupan ventas en el mercado mediante una investigación del medio en el que desenvuelve. Según Dueñas (2017) en su tesis “Estudio del Impacto de la Planificación Estratégica y del Entorno Empresarial por medio del manejo de las Cinco Fuerzas de Porter que forman la táctica como elementos competitivos de las MYPES” llega a la conclusión de que 71% de MYPES no implementan lo que es el planeamiento, en cambio los que si lo hacen son solo el 12% pasado más de un año. (pág. 83)

1.1. Descripción del Problema de Investigación

La exportación de orégano es una de las maneras más eficientes de hacer crecer la competitividad en el sector agrícola, esto debido a la firma de los Tratados de Libre Comercio - TLC que ayudan a la iniciación de nuevos mercados; desafortunadamente no es aprovechado de manera eficiente por los exportadores de orégano.

Según MINCETUR (2017), las exportaciones de orégano de nuestro país en su totalidad en el mes de junio del 2014 tienen un monto de US\$27 881 748.00 a nivel nacional; de este monto las exportaciones hacia Brasil fueron US\$14 219 691.98, convirtiéndose en el primer país al que exportamos; seguido después de Chile con US\$5 297 532.31 y otros países con US\$3 624 627.37.

Por lo expuesto anteriormente, se deduce que Brasil es uno de los principales mercados destino del orégano, debido a que el orégano nacional tiene una elevada calidad haciéndola mucho más competitiva en el mercado y gozando de esta manera mucha mayor confianza por parte del mercado internacional. (MINCETUR, 2017)

A Brasil y Chile son los países donde el orégano exportado va con mayor frecuencia y cantidad, este orégano es en su mayoría formado por la región de Tacna, el volumen de orégano que no es destinado a la exportación está destinado a abastecer al mercado local. (MINCETUR, 2017)

Sin embargo, existe un factor que reduce nuestra capacidad de competir con otros mercados como el de Uruguay y España, ya que estos dos tienen precios de exportación por debajo del peruano. Algo a tener en cuenta es que Chile nos lleva una ventaja, ya que este país acopia el orégano peruano, lo estandariza y lo exporta a distintos países.

Según De la Roca y Hernández (2004), en el Perú a nivel latinoamericano, es uno de los países que muestra índices de informalidad empresarial más elevados, lo que da como consecuencia un alto grado de falta de la correcta planificación estratégica, siendo uno de los motivos principales tener una baja competitividad en el entorno empresarial.

Es por ello que la competitividad existente en el mercado es deficiente, lo cual se debe a la carencia de conocimiento, el temor a la formalidad en el pago de impuestos, la calidad requerida por los países que importan el producto la cual no llega a los estándares necesarios sumando a ello existe una deficiencia en la falta de control de maquinaria y de los procesos productivos, los cuales generan ningún valor agregado para las empresas que incrementen su competitividad y el desconocimiento de relacionado a una correcta planificación estratégica, lo cual da como consecuencia un mínimo mando de transacción en mercados internacionales.

La región Tacna, situada en el sur del Perú, ha llegado ser un significativo eje generador de orégano a causa de las eficientes condiciones climáticas y geológicas. Según Maximixe (2007) el exportar orégano es 10 veces más rentable que otros productos

tradicionales, debido a este motivo se han vuelto una alternativa de desarrollo para las poblaciones de las zonas alto-andinas.

La Dirección Regional Sectorial de Agricultura de Tacna (2012) identificó que *“la problemática que envuelve el sector agrario en la región Tacna, se debe al escaso e inadecuado uso del recurso hídrico, variable que se ve agravada por la deficiente infraestructura de riego, almacenamiento y distribución del agua, por otro lado, el deficiente sistema de comercialización dificulta la producción y la exportación, debido a que Tacna tiene una débil infraestructura donde se pueda ofertar la producción agrícola que genera pérdidas y mermas al productor y sobre todo provoca desproporcionalidades en los márgenes de ganancias tanto a los productores, distribuidores y mayoristas.”*

Las Micro y pequeñas empresas (MYPES) exportadoras de orégano de Tacna, realizan operaciones comerciales en relación a las estrategias instauradas en cada empresa, tales operaciones no refleja eficiencia teniendo en cuenta las particularidades específicas del mercado local, particularidades tiene que ser apropiadamente valoradas con la finalidad de crear habilidades que optimicen la situación competitiva de las MYPEs en su medio empresarial. Del mismo modo es imperioso que los colaboradores de la organización sean los idóneos para poder atender las exigencias de los clientes, motivo por el cual se tiene que generar actividades que fortifiquen las habilidades de ellos para así transformarlas en una de las tipologías de diferenciación de las MYPEs.

Para las diferentes empresas, coinciden en que existe una escasa, limitada asociatividad y liderazgo empresarial en las diferentes asociaciones agrarias, y adicionado al nivel de educación de los productores, que provoca que no se tenga la suficiente capacidad de gestión para acceder a otros mercados y desarrollar poder negociación frente a los intermediarios, que le permita mejorar sus procesos de comercialización internacional. A esta problemática, se le suma, el débil desarrollo institucional, el limitado acceso al crédito, la existencia de malas prácticas agropecuarias y la deliberada planificación en la toma de decisiones.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Delimitación del Problema

- *Temporal:* De enero 2017 a diciembre 2017
- *Lugar:* Departamento de Tacna, Provincia de Tacna
- *Caso de estudio:* Empresa Sabor Peruano de Exportación S.A.C.

1.2.2. Formulación del Problema General

¿De qué manera la Planeación Estratégica impacta en el Entorno Empresarial de las MYPES exportadoras de orégano – Provincia de Tacna, Región Tacna año 2017?

1.2.3. Formulación de los Problemas Específicos

- ¿Cuál es el nivel de planeación estratégica en las MYPEs exportadoras de orégano- Provincia Tacna, Región Tacna, año 2017?
- ¿De qué manera el planeamiento estratégico influirá en las estrategias para contribuir en la optimización de la competitividad en las empresas exportadoras de orégano?
- ¿Cómo determinar estrategias para incrementar la rentabilidad de la empresa Sabor Peruano de Exportación S.A.C?
- ¿De qué manera la formulación de un plan estratégico puede facilitar el desarrollo competitivo de la empresa Sabor Peruano de Exportación S.A.C?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Evaluar la planificación estratégica y su impacto en el entorno empresarial de las MYPEs exportadoras de orégano – Provincia de Tacna, Región Tacna año 2017

1.3.2. Objetivo Específicos

- Determinar cuál es el nivel de planeación estratégica en las MYPEs exportadoras de orégano- Provincia Tacna, Región Tacna año 2017
- Elaborar un planeamiento estratégico que contribuya con las empresas exportadoras de orégano y evaluar si servirá como herramienta de gestión que pueda garantizar un mayor éxito de estas organizaciones en el largo plazo.
- Analizar la situación actual de la empresa estudio utilizando los instrumentos financieros.
- Elaborar estrategias viables que permitan el desarrollo óptimo y sostenible de la empresa estudio.

1.4. Variables de la Investigación

1.4.1. Variable Independiente

Planificación Estratégica

1.4.2. Variable Dependiente

Entorno Empresarial

Tabla 1: Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEF. CONCEP.	DEF. OPERAC.	DIMENSIÓN	INDICADORES
Variable 1: Planificación Estratégica	Es la toma de decisiones de manera analítica y sistemática, con la finalidad de fijar objetivos y metas que incluyen a todas las áreas de la empresa durante un periodo determinado. (Chiavenato, 2001)	Implica un proceso sistemático para el desarrollo y toma de decisiones que se da en el nivel jerárquico más alto para alcanzar objetivos.	Análisis interno y externo	Clientes y proveedores
				Productos sustitutos
				Limitaciones empresariales
			Formulación de las alternativas estratégicas (Elección de la estrategia empresarial)	Nuevos mercados
				Misión y visión
Variable 2: Entorno Empresarial	El conjunto de elementos y circunstancias internas y externas que influyen decisivamente en el entorno y comportamiento empresariales. (Figuerola Palomo, 1995)	Todos los componentes tanto externos como internos que afectan el comportamiento de una empresa.	Análisis Rentable	Objetivos y estrategias
				Políticas
				Ratios Financieros
			Análisis Ambiental y organizacional	Margen de Utilidad
				Ingresos mensuales y anuales
Variable 3: Estrategia Operativa	El conjunto de acciones y decisiones que se toman para lograr los objetivos de la empresa.	Implica un proceso sistemático para el desarrollo y toma de decisiones que se da en el nivel jerárquico más alto para alcanzar objetivos.	Análisis de Rentabilidad	Amenazas y oportunidades
				Fortalezas y debilidades

Fuente: Elaboración Propia

1.5. Justificación de la Investigación

1.5.1. Convivencia

La presente investigación es de relevancia ya que ayudará a las MYPEs a mejorar su planificación estratégica para que esta se base en el resultado de objetivos a corto plazo, lo que conllevará mejorar la competitividad del sector.

1.5.2. Justificación Teórica

En la ciudad de Tacna no existen investigaciones similares motivo por el que nuestra investigación sería de vital importancia para las MYPEs en un estudio en el beneficio de su competitividad a nivel exportador y una mejora en su planificación estratégica que vaya acorde con los objetivos empresariales de cada MYPE exportadora.

De acuerdo a lo mencionado por Acevedo, Linares y Cachay (2010), en su reporte de indagación denominado “Tipos de Conocimientos y preferencias para la Solución de Problema” una planificación estratégica, supone siguientes estrategias:

- a) Se enunciará la Misión, Visión y Objetivos trascendentales de la organización de acuerdo al análisis perfilado.
- b) Se enunciarán y elegirán las tácticas más apropiadas para la organización conforme a la analítica de la Matriz FODA, Matriz PEYEA (de Valoración de Acción de Posición Estratégica)
- c) Se expondrán los métodos de gestión precisos para el perfeccionamiento de las tácticas y logro de objetivos planteados.

1.5.3. Utilidad Metodología

Analizando trabajos anteriores sobre el tema de la planificación estratégica, apreciamos que la gran mayoría de autores no consideran los aspectos positivos y negativos de implementar una correcta formalización empresarial. Con el presente trabajo permitirá que los empresarios apliquen las leyes laborales, tributarias y como consecuencia no se vean perjudicados con las contingencias que estos podrían ocasionar, además de tener en cuenta como la competitividad en el sector y la creación de valor en el producto.

Se tendrán en cuenta las fuentes de indagación utilizables en la organización, de igual manera se tendrá en cuenta la consulta de fuentes subsiguientes que se hallan en el mercado correspondidas al entorno actual de las diferentes variables del medio habitual y específico.

Conforme a lo expuesto por D'Alessio Ipinza (2008) denominado “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, nos dice que:

- a) Estudio externo se verá reflejado por:
 - i. Investigación PESTE: elementos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ecológicos.
 - ii. Investigación de las Fuerzas de Porter
 - iii. Matriz MEFE (evaluación de factores externos)
- b) Estudio interno se verá reflejado por:
 - i. Cadena de Valor
 - ii. Estudio de bienes y aptitudes
 - iii. Matriz MEFI (evaluación de factores internos)

1.5.4. Justificación Práctica

En la ciudad de Tacna no existen investigaciones similares motivo por el que nuestra investigación será de vital importancia para las MYPES en estudio en el logro de su competitividad a nivel exportador y una mejora en su planificación estratégica que vaya acorde con los objetivos empresariales de cada MYPE exportadora y empezar a gozar de los aspectos favorables para la empresa y los colaboradores.

Además, este trabajo de investigación servirá para conocer la relación efectiva entre la planificación estratégica en el entorno empresarial de las MYPES exportadoras de orégano – Provincia Tacna, Región Tacna año 2017, para plantear una mejora significativa sobre dicha estrategia. De no hallarse la correlación no se podrá evaluar el nivel de dichas variables y dar un resultado que permite encontrar mejores estrategias para que las MYPES consigan manejarse de forma competitiva en el ambiente empresarial.

Este tipo de investigación no solo servirá para las MYPES que son exportadoras de orégano sino que servirá como referente a cualquier MYPE que desee mejorar su planificación estratégica y llegar a conseguir objetivos empresariales en el corto plazo, en

caso el entorno se vuelva más competitivo como se en los últimos años con el progreso económico a nivel nacional.

1.6. Delimitación de la Investigación

1.6.1. Temática

Necesidad de fuentes primarias como: libros, revistas científicas, informes técnicos y de investigación de las empresas que son caso de estudio, normas técnicas, entre otras y también la necesidad de fuentes secundarias las cuales poseen información organizada, específica, como consecuencia del análisis.

1.6.2. Temporal

Referida al año 2017, limitaciones referidas a los horarios recargados de los gerentes de las diferentes MYPEs lo cual dificulta la realización de encuestas.

1.6.3. Espacial

Referida a las MYPEs exportadoras de orégano-Provincia Tacna, Región Tacna año 2017.

1.6.4. Muestral

Representada por la totalidad de las MYPEs por lo cual, se efectuará un censo, además de estudiar una empresa para aplicar la propuesta de planificación estratégica.

1.7. Resumen de la Estructura Capítular de la Tesis

La estructura formal del trabajo está compuesta por:

Capítulo I en donde se describe el problema, seguido por el planteamiento de los objetivos de la investigación, así como la justificación de la misma, la cual se divide en justificación de conveniencia, teórica, metodológica y práctica y por último la delimitación, la cual se divide en delimitación temática, temporal, espacial y muestral.

En el capítulo II, se traza el marco teórico-conceptual, donde se desarrollan toda la teoría que respalda nuestro trabajo de investigación, y posteriormente se define la hipótesis general e hipótesis específicas.

En el capítulo III, se detalla y analiza el método de la investigación, esta se divide en el modelo conceptual, la descripción de la unidad de estudio, la descripción de la tipología de la investigación, la técnica de la investigación, las herramientas de la investigación, la recolección de datos y análisis de estos, el sumario de la operacionalización de las variables del modelo conceptual, el plan Muestral y las limitaciones de la investigación.

En el capítulo IV, se realiza un análisis de la empresa estudio, teniendo en cuenta su situación actual externa e interna, ayudándonos por medio de la información financiera recolectada.

En el capítulo V, se desarrolla la implementación de un plan estratégico en la empresa estudio, analizando su FODA y proponiendo estrategias que la empresa pueda implementar y seguir.

Conclusiones y Recomendaciones, es la parte final del presente trabajo de investigación, donde se dará a conocer a las conclusiones finales, al realizar este trabajo, y se propondrá recomendaciones para que las entidades exportadoras de orégano puedan usar para sostenerse en el tiempo.

CAPÍTULO II: REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Durante la recopilación de información de, se notó que la mayoría de las investigaciones sobre el orégano (*Origanum vulgare*), ya sea a nivel nacional e internacional, están orientadas a aspectos técnicos como el cultivo y a la producción, otros explican las características organolépticas del producto; pero también existen estudios referidos a la exportación y comercialización de este a nivel nacional e internacional. Con respecto a factores que afectan a la exportación del producto se han realizado estudios por separado, por ejemplo: estudios del mercado destino, comportamiento del consumidor, la informalidad, capacidad de la empresa, ineficiente proceso de comercialización, entre otros.

2.1.1. A Nivel Internacional

Las investigaciones internacionales del planteamiento estratégico en MYPEs, son pocas y más aún sobre el orégano.

Según Péres Uribe (2014), la planificación estratégica es un proceso clave para lograr objetivo de la organización, ya sea a corto, mediano o largo plazo, para esto se debe asumir como un pilar de desarrollo en la creación y desenvolvimiento de las empresas u organizaciones(págs. 55-65). En esta investigación se concluye que el dirigir de manera estratégica es clave para el mantenimiento y desarrollo de las PYMES a futuro, por lo tanto la hipótesis planteada en esta investigación, se acepta a con total firmeza y afirma que el modelo de regresión que se ha mostrado en el desarrollo del documento.

2.1.2. A Nivel Nacional

Se ha hecho muchas investigaciones de diferentes campos del orégano, pero hay muy poca información sobre el impacto de la planeación estratégica a las MYPES en Tacna. Sin embargo se han encontrado investigaciones sobre el orégano referente a los factores que influyen en su exportación: hay otros estudios enfocado a otro mercado. A continuación se muestra más a detalle, sobre lo expuesto.

Según Chirinos y otros (2009) en su estudio “La exportación de Orégano al mercado de Brasil”, se analiza lo siguiente: *“El mercado nacional, la demanda y oferta, la capacidad de producción de los productores de Tacna, la calidad de los procesos productivos, la cadena productiva, los sistemas de comercialización y la influencia de diversos factores que afectarían la ejecución del proyecto de exportación, además de las exigencias del mercado brasileño.”* Al final elabora un análisis estratégico y propuestas del modelo del negocio para la empresa Agroindustrias San Pedro. Concluyendo que era factible el proyecto, y que las proyecciones del proyecto eran las mejores para expandir el mercado a Brasil.

Según Collantes (2010), en su estudio sobre las provincias de Tacna y Moquegua, concluye que *“el orégano y el olivo tienen un potencial exportador, y esto ha generado el interés de las autoridades y empresas para desarrollar proyectos a impulsar la unión para incrementar la calidad de lo que se cultiva, para ello se plantea la adquisición de tecnologías modernas y gestionar de mejor manera los productos que produce la zona, dado que en muchos lugares de producción no son los productos los que se benefician del proceso exportador, sino los acopiadores extranjeros”*. Finalmente, considera que es necesaria la fusión entre los productores de Tacna y Moquegua, pues ambas regiones tienen estructuras productivas muy parecidas que le permitiría eliminar trabas de impuestos por Brasil.

Con respecto al planeamiento estratégico, hay una investigación realizada para el mercado de Arequipa. Según Alpaca y otros (2018), en sus investigaciones concluyeron que actualmente nadie de los principales representantes en la producción de orégano están realizando sus deberes productivos en base a un plan estratégico, y vieron que la tendencia del consumo del orégano van en crecimiento, es normal que la estructura de exportación se vea disminuida por los avances tecnológicos que se puedan presentar en la industrialización; por lo que presentaron un plan estratégico integral, el cual su éxito depende mucho en su visión, por lo tanto mientras esta sea más detallada, será más fácil de realizar el seguimiento del mismo.

Además según Benavides Iparraguirre (2017), en su proyecto aplicado a MYPEs, concluye que estas y las empresas familiares constituyen más el 90% del mercado; el plan estratégico para importaciones LPT ZIPPER SAC, desarrollara en la empresa analizada en el control de un sistema estratégico, pueda realizar cambios, en caso se presente alguna dificultad para alcanzar la misión trazada. Por lo tanto se refuerza la idea, de que el plan estratégico ayuda a la organización a orientarse y a tener un orden para alcanzar sus metas, detectar problemas y proponer soluciones que puedan aplicar y así reducirlos.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Orégano

El orégano es una hierba de buen olor y además de contar con un agradable sabor, es originaria de Europa del este y Asia, esta especie se desarrolla a unos 3 000 msnm, pertenece a la familia de *Lamniaceae* (labiadas), sus hojas, ya sean frescas o secas, se utilizan frecuentemente en la industria de la gastronomía, es parte de elaboración de infinidad de comidas. El orégano se usa frecuentemente en la medicina, algunos de estos usos son como antiséptico y antiinflamatorio, además el aceite de las hojas y flores de la planta, son usados en la industria de la cosmética (Fundación Española de la Nutrición, 2008). Así mismo tiene otros usos como analgésicos, antiespasmódicos, repelentes, tratamiento de enfermedades respiratorias y antioxidante. Actualmente, gracias a estas bondades es un producto natural atractivo para el mercado nacional e internacional, para ello el estado peruano atractivo ha estado implementando estrategias para el desarrollo de su mercado; siendo las regiones como Lima, Tacna, Junín, Arequipa, Moquegua, Tacna, y Arequipa; donde se incentivó y cultivó teniendo un gran crecimiento en los últimos años. (Rodriguez, 2017)

2.2.1.1. Definición

Proveniente del griego se puede separar en dos: *oros* y *ganos*. Lo cual hace referencia a montaña y ornamento, lo que al juntarlos hacen referencia al esplendor de la montaña, el orégano se considera una planta herbácea, la cual tiene una altura aproximada de 35 a 45cm.

Tiene como origen la región mediterránea de Europa. Es una planta que resiste al frío pero en épocas de friaje (menos de 5 grados), el cultivo se ve afectado lo que produce un crecimiento lento y sobretodo las quemaduras que son visibles en los bordes de la hoja. (AGRO 2.0, 2019) Así mismo es considerado como una planta que no requiere de mucho cuidado, ya que puede incluso vivir en zonas que no tienen fertilidad adecuada.

La información Técnica Agrícola- INFRO AGRO (2010) sostiene que es una planta de fuerte olor y gran sabor: que en climas cálidos el su olor es más penetrante, tiene incluso un picor adicional y un perfume de mayor duración.

Otros autores sostienen que la planta puede tener de 40 a 80cm, *“siendo una planta que se desarrolla muy bien en suelos franco-arenosos, arenosos, pero en cambio no se adapta a climas húmedos, tierras que tengan drenaje deficiente y excesiva acumulación de agua. Se obtiene mayores rendimientos en climas templados a templados cálidos.”* (Binda, Castiñeiras, Weaver, & Lucca, 2010, págs. 73-76)

- Género: *Origanum*;
 - o Especie: *Origanum spp L.*
- Nombre científico: *“Origanum vulgare”*

2.2.1.2. Composición Nutricional

La Fundación Española de Nutrición (2008) sostiene que *“las propiedades nutricionales del orégano son: la actividad antioxidante, antimicrobiana, antiséptica. Por otro lado, se le considera digestivo y tónico, ayuda al sistema respiratorio, disminuyendo considerablemente la tos y las posibles secreciones que se produzcan. Es una planta emenagoga, desinfectante y expectorante que se emplea para calmantes y regulador. Si es usada de forma externa, es cicatrizante de heridas y llagas. En la siguiente ilustración, se detalla la composición nutricional.”*

	Por 100 g de porción comestible	Por ración (1 g)	Recomendaciones día-hombres	Recomendaciones día-mujeres
Energía (Kcal)	335	3	3.000	2.300
Proteínas (g)	11	0,1	54	41
Lípidos totales (g)	10,3	0,1	100-117	77-89
AG saturados (g)	—	—	23-27	18-20
AG monoinsaturados (g)	—	—	67	51
AG poliinsaturados (g)	—	—	17	13
ω-3 (g)*	—	—	3,3-6,6	2,6-5,1
C18:2 Linoleico (ω-6) (g)	—	—	10	8
Colesterol (mg/1000 kcal)	0	0	<300	<230
Hidratos de carbono (g)	49,5	0,5	375-413	288-316
Fibra (g)	—	—	>35	>25
Agua (g)	29,2	0,3	2.500	2.000
Calcio (mg)	1.580	15,8	1.000	1.000
Hierro (mg)	44	0,4	10	18
Yodo (μg)	—	—	140	110
Magnesio (mg)	270	2,7	350	330
Zinc (mg)	4,4	0	15	15
Sodio (mg)	15	0,2	<2.000	<2.000
Potasio (mg)	1.670	16,7	3.500	3.500
Fósforo (mg)	200	2,0	700	700
Selenio (μg)	5,9	0,1	70	55
Tiamina (mg)	—	—	1,2	0,9
Riboflavina (mg)	—	—	1,8	1,4
Equivalentes niacina (mg)	6,2	0,1	20	15
Vitamina B ₆ (mg)	—	—	1,8	1,6
Folatos (μg)	0	0	400	400
Vitamina B ₁₂ (μg)	0	0	2	2
Vitamina C (mg)	0	0	60	60
Vitamina A: Eq. Retinol (μg)	690	6,9	1.000	800
Vitamina D (μg)	0	0	15	15
Vitamina E (mg)	—	—	12	12

Figura 1: Composición nutricional del orégano

Fuente: <http://www.fen.org.es/mercadoFen/pdfs/oregano.pdf>

2.2.1.3. Variedades

La Asociación de Promoción y Desarrollo (2009) explica que “*en el Perú el cultivo de orégano se da en dos tipos; el orégano denominado zambito que es comercializado en el entorno nacional como una hierba fresca y el orégano denominado Nigra que es producido netamente para la exportación. Existe otro tipo, al que se le denomina orégano chileno, que proviene de un cruce de otros tipos de orégano, pero tiene muy poco valor comercial. A su vez, existen otras variedades, como la turca y el orégano mexicano (Lipia spp) que posee un sabor picante. Finalmente, los tipos de orégano más comercializados con el nigra y cocotea.*”

2.2.1.4. Estacionalidad

En el Perú, *“la estacionalidad del orégano dependerá de la zona en donde crezca la planta y del clima de cada región. Las principales zonas de producción se ubican en el sur del país, Tacna con el 90% y Arequipa con el 10% aproximadamente, en los últimos años Moquegua ha estado participando en la producción de orégano internamente. En el caso de la región Tacna, las cosechas son variables, se produce orégano entre los meses de abril a mayo y octubre a noviembre y en muchos casos extendiéndose hasta diciembre.”* (Rodríguez, 2017). Según MINCETUR (2005), *“la estacionalidad del orégano en la zona sur del Perú, se encuentra en los meses de abril y noviembre y es donde se obtiene el 42% de la producción nacional.”*

2.2.2. Planificación Estratégica

Para planear estratégicamente, *“se requerirá tener metas definidas y objetivos claros, los cuales deben ser logrados en periodos de tiempo pre establecidos, debido a ello, se dice que la planificación estratégica es más compleja que un simple proceso de decisión”.* (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998, pág. 8)

De acuerdo a Mintzberg (1997), en su libro “El proceso estratégico, afirma que *“la planificación estratégica es un proceso o plan que constituye las primordiales políticas y objetivos de una empresa, o sea en una forma de constituir las fortalezas y debilidades de una empresa.”*

La planificación estratégica es un paso metódico que involucra la habilidad de separar y analizar información, procesarla, forjar conocimientos, etc., aparte de alcanzar una técnica clara y concreta. El efecto de esta unión (arte y ciencia) se transforma en la concepción de la enunciación de la misión y visión de la empresa, así como los objetivos a corto y largo plazo, para luego forjar estrategias que se efectúan a través de planes de intervención basándose primordialmente en los indicadores de gestión.

Según D'Alessio Ipinza (2008), menciona en su libro *“El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”*, que *“la planeación estratégica está basado en la misión y visión de la empresa, a través de la declaración de los valores e ideales.”* Una vez finalizado esto se debe identificar a las variables tanto internas como externas, y por último establecer los objetivos y estrategias necesarias para que la organización cumpla con obtener el enfoque competitivo deseado.

A continuación se presenta la Figura 2, Modelo de Planeación Estratégica propuesto por D'Alessio.

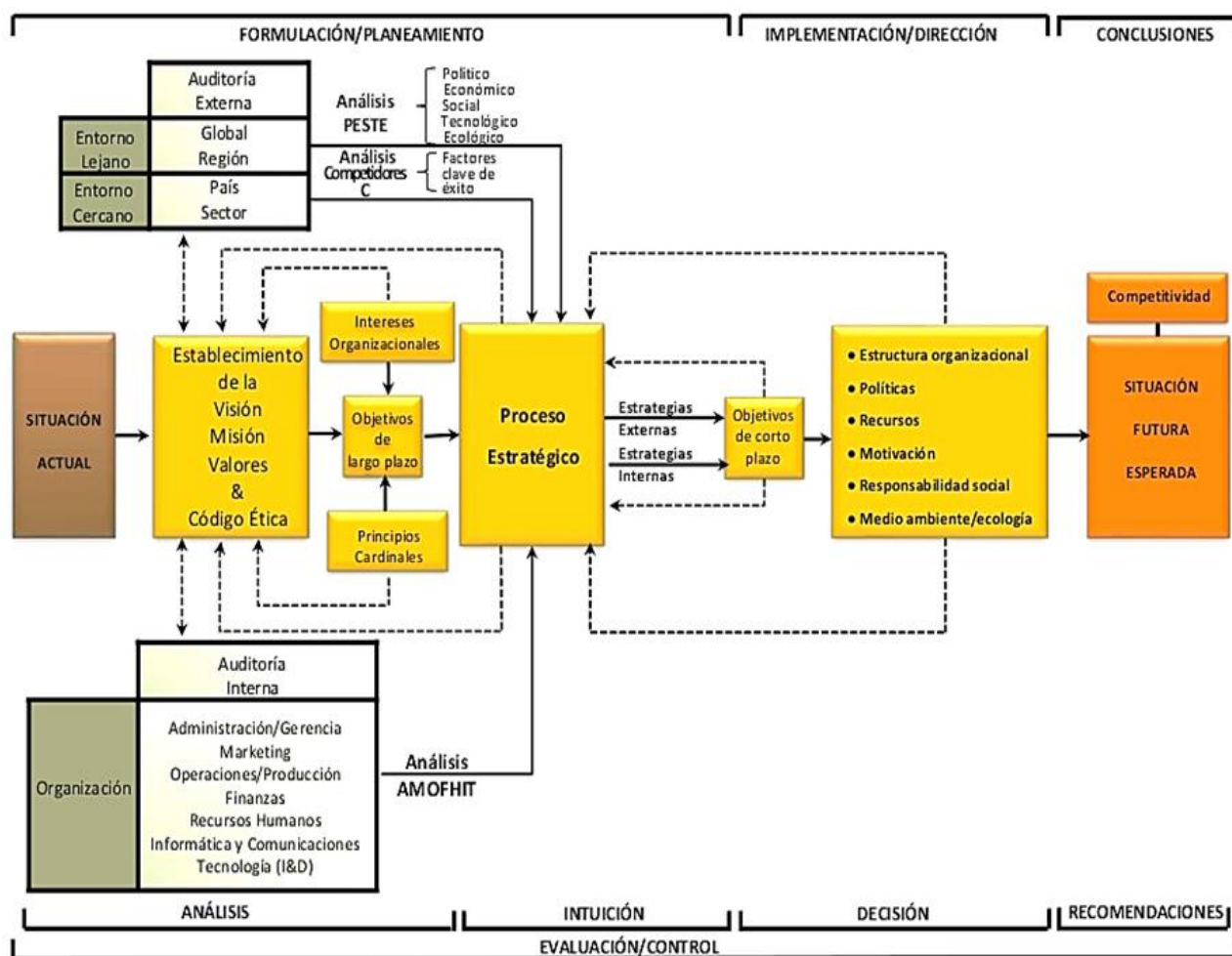


Figura 2: Modelo de planeación Estratégica
Fuente: D'Alessio, 2008

Lo expuesto por Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez (2005), en su libro “La elaboración del Plan Estratégico y su Implementación a través del cuadro de mando integral”, nos dice sobre la planificación estrategia que es eficaz pero aunque sea aplicado no garantiza el éxito de todas las operaciones, ya que se requiere de muchos factores como liderazgo para que la planificación funcione, es por ello que para que funcione se requiere también que todas las áreas se involucren a cabalidad para que así todo los componentes de la organización obtengan el éxito deseado.

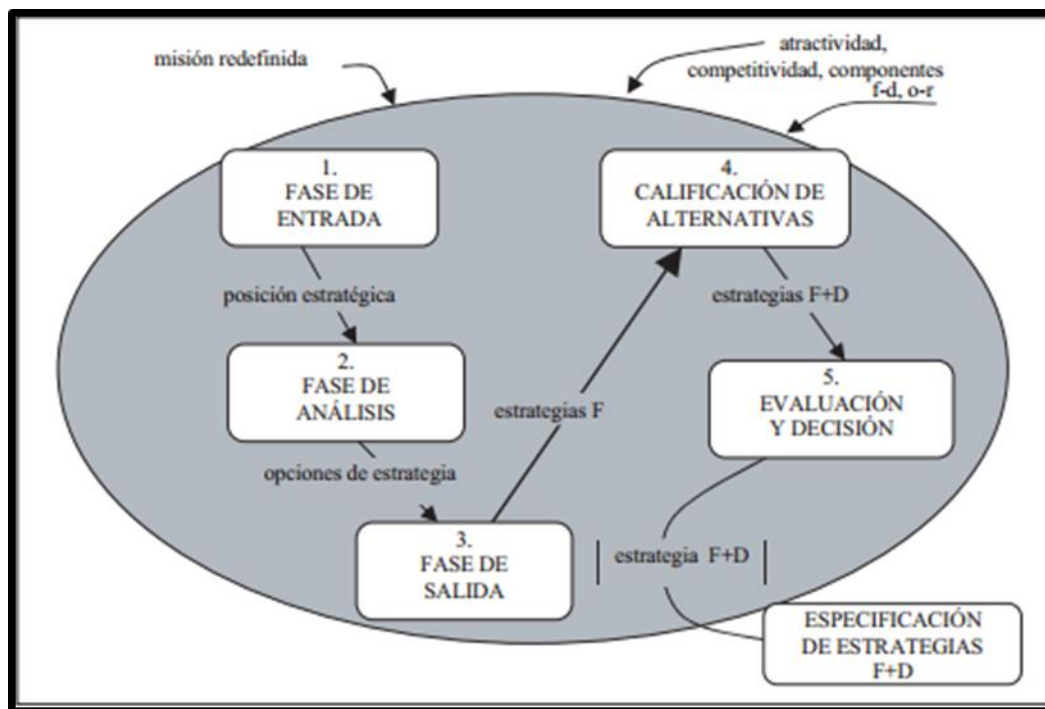


Figura 3: Fases de la Planeación Estratégica

Fuente: Acevedo (1993) “Cuaderno de tareas en planeamiento Estratégico”

El actual trabajo el planeamiento estratégico, está fundamentado en la propuesta de la metodología de Reyes Ponce (1993) en su obra denominada “Administración de empresas: Teoría y práctica Volumen 2” el cual su objetivo precisar un recorrido definitivo de gestión, que ha de justificarse, con una sucesión específica de procedimientos para determinar su ejecución con las premisas pertinentes al tiempo y secuencia convenientes. En el desarrollo de este paso se utilizarán contribuciones de diferentes autores, quienes nos propondrán instrumentos y nociones que agilicen su perfeccionamiento.

Asimismo, según lo mencionado por Acevedo y otros (2010) tenemos el modelo de indagación y enunciación estratégica utilizando instrumentos originarios, de la UNMSM-Lima, narran que el estudio y enunciación estratégica es un camino de apreciación y progreso del propósito expectante de un sector, una industria o una organización. La finalidad es construir los instrumentos para el análisis y combinación de los numerosos juicios directivos. Las etapas del Análisis Estratégico son:

Tabla 2: Las etapas del Análisis Estratégico

ETAPA	CONCEPTO
Ingreso	Resume los datos iniciales y estima la perspectiva de la empresa en cuanto a estrategias y productos
Investigación	Constituye elementos externos e internos y traza las opciones estratégicas
Salida	Arraiga las tácticas pensando su posibilidad técnica
Evaluación de disyuntivas	Que verifican la situación de posibilidad y aspiración
Evaluación y disposición	Optando por estrategias que crean valor para la organización.

Fuente: Elaboración Propia

Los autores llegan a la conclusión de que el estudio y enunciación estratégica, relacionado a un patrón de planeación estratégica, constituye la técnica e instrumentos característicos que admiten la suposición y la caracterización de características de reflexión a fin de que la directiva pueda tomar decisiones estratégicas y del mismo modo formar el discernimiento que es significativo para simplificar las disposiciones principales ya que éstas permitirán instruir a los directivos para poder tomar decisiones a largo plazo, que incrementara la comunicación y mejorará la definición de las consecuencias de la atribución de recursos.

La planificación estratégica es un instrumento para tomar disposiciones de la gerencia que principalmente permite determinar los factores decisivos internos y externos, valorar la misión actual y modificarla, trazar tácticas realizables y ambicionadas, ofrecer elementos para la enunciación de los procedimientos, ofrecer manuales para el registro y la valoración de las consecuencias de las funciones.

2.2.3. Análisis de la Planificación Estratégica

Lo mencionado por D'Alessio Ipinza (2008), en su obra denominada “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”; referido al estudio actual de la empresa, se instala con la finalidad de exponer el plan estratégico, esta investigación conjetura dos tipos de análisis: el interno y externo.

2.2.3.1. Análisis Externo

Según D'Alessio Ipinza (2008), lo define como revisión externa sobre los planes estratégicos propuestos, enfocado principalmente a la revisión del entorno de la empresa, y lo que pretende identificar son las posibles falencias que están fuera del control inmediato de la empresa. (pág. 117)

Los instrumentos adecuados para poder realizar este procedimiento (los cuales permiten la identificación en las amenazas y oportunidades), estas son:

- Identificación en el Micro-ambiente
- Identificación en el Macro-ambiente
- MEFE: Matriz de Evaluación de Factores Externos

2.2.3.1.1. Análisis del Micro ambiente

De acuerdo a Porter (2009), en su investigación titulado “Estrategia Competitiva”, menciona que este tipo de análisis esta dada por las 5 fuerzas, que determinan el camino que puede tomar la rentabilidad en el mercado (a largo plazo), donde el principal objetivo es que la organización o empresa debe justipreciar las metas establecidas.

Las cinco fuerzas de Porter:

1) Amenaza de entrada de nuevos competidores

Si en un área de la industria existen diversos ingresos y considerables beneficios por sondear, entonces no demorará el arribo de nuevas sociedades a fin de aprovechar las circunstancias que promete ese mercado y siendo innegable, promocionarán sus productos, se agrandará la competencia y disminuirán los ingresos. (Porter, 2009)

Lo mismo sucede con otros sectores mientras se noten interesantes pues las compañías tratarán de conseguir beneficio a las circunstancias del mercado y maximizar sus ganancias, pero asimismo hay que recordar que existen barreras de entrada que usualmente son elementos de resguardo para las empresas que corresponden a la misma industria tales como el agudo requerimiento de capital, diferenciación de productos, paso a canales de distribución, etc.

La entrada de nueva competencia en el mercado, se establecerá como una intimidación o no para la empresa, teniendo en cuenta a las barreras de ingreso al sector. (Porter, 2009)

2) Rivalidad entre competidores

Esta rivalidad es la derivación de las cuatro fuerzas preliminares y la más significativa en una empresa ya que favorece a que dicha empresa tome las medidas ineludibles para garantizar su posicionamiento en el mercado estando al tanto de los rivales existentes.

Al presente en la generalidad de sectores consta la competitividad y para someterla hay que saber fiscalizar el macro y microambiente y máxime si se ambiciona perdurar en el mercado, la organización debe distinguirse del resto y alcanzar un posicionamiento enérgico. (Porter, 2009)

3) Poder de negociación de los proveedores

Se refiere al dominio con que refieren los proveedores de la industria para acrecentar sus importes y ser menos concesivos. (Porter, 2009)

Comúnmente, mientras menos total de proveedores consten, mayor será su dominio de negociación, ya que al no haber una mayor oferta de materias primas, éstos consiguen cómodamente agrandar sus costos y ser menos concesivos.

Existen otros elementos como cuando existen escasas materias primas suplentes, el costo de cambiar de una materia prima a otra es costoso, las compañías efectúan compras con

insuficiente cantidad. Estudiar e identificar este tipo de estrategia establecerá la creación de tácticas que ayudaran a incrementar la negociación logrando mejores tratos y mejor control sobre los mismos. (Porter, 2009)

4) *Poder de negociación de los compradores*

Se refiere a los compradores de determinada industria con el propósito de obtener mejores costos y escenarios. Sin tener en cuenta cuál sea la industria, lo habitual es que los consumidores constantemente gocen de un mayor dominio de negociación frente a los vendedores; no obstante, este dominio suele mostrar distintos niveles obedeciendo al mercado. (Porter, 2009)

Se sabe que mientras menor sea la cantidad de demandantes, pues se incrementará su poder de negociación, ya que al tener menos productos demandados, pues los precios de estos serán mucho menores.

5) *Amenaza de productos sustitutos:*

Se les conoce como los productos que pueden cubrir las necesidades de otro, por ejemplo el agua embotellada es un sustituto de las bebidas azucaradas, la mermelada que es sustituto de la mantequilla y las redes sociales es un sustituto de diarios y revistas. (Porter, 2009)

El que exista productos sustitutos incitan a que el mercado sea mucho más competitivo, ya que si un producto “X” cuesta demasiado, las personas optaran por el producto “Y”, ya que cubren las mismas necesidades y esta última puede ser mucho más económica.

2.2.3.1.2. Análisis del Macro ambiente

Según Porter (2009) en su libro “Estrategia Competitiva” dice que el macro ambiente es aquel que esta fuera del control de la empresa.

La identificación de este entorno es trascendental para entender en qué contextos rivaliza una empresa local con otras internacionales o a nivel local o en qué circunstancias se desenvuelven los pequeños comerciantes en una determinada zona del país, contrastada con varios sectores mucho más grandes.

La globalización ha forzado que actualmente una gran parte de las organizaciones tengan internacionalizadas las diplomáticas en cuanto a economía, donde las áreas de fabricación repartición y comercio de productos deben suponerse como integrales.

Esto ha condicionado un aumento importante de los flujos entre territorios, naciones y continente, en una invariable reciprocidad de mercancías y servicios, que ha generado el perfeccionamiento, construcción de infraestructuras nuevas de carga, comunicación cada vez más cerradas y con mayor cabida contribuyendo a que el mercado de productos globales involucra la escasez de construcciones más desarrolladas de movimiento de flujos y, por otro lado, la presencia de lugares técnicos, especialistas en aprovisionamiento de almacenes, gestión de los inventarios, segmentación de carga, entre otros.

Dentro de este análisis se debe tomar a estas 5 referentes:

- Políticos y Gubernamentales
- Económicos
- Sociales, Culturales, Demográficas y ambientales
- Tecnológicos
- Ecológicos

2.2.3.2. *Análisis Interno*

Según Porter (2009), este tipo de análisis estudia aspectos internos de la organización, principalmente las que pueden reorientar los objetivos que se han trazado, esto se realiza por medio del análisis de las ventajas competitivas, los recursos, que establecen las fortalezas que posee a una empresa y también se debe identificar las debilidades que la afectan frente a su entorno. (pág. 162)

Los principales pasos para este análisis son:

2.2.3.2.1. *Cadena de valor*

Porter (2009), nos indica que esta herramienta nos sirve para identificar los diferentes gastos en el cual incurre una empresa en cuanto a su proceso de obtener su producto, debido a que este es un componente imprescindible para establecer la distribución de costos de una empresa. Cada movimiento en la cadena de valor afecta en la distribución de los costos o gastos y restringe activos, con el propósito de conseguir su respectivo análisis y comedimiento admiten perfeccionar la eficacia tecno-económica de una organización, un conjunto de empresas o de un concluyente sector de la industria.

De un enfoque estratégico indistintamente, la cadena de valor de las organizaciones es el modo en el que se desempeña cada acción, manifiesta el progreso de su propio negocio y de sus procedimientos internos; la estrategia, las perspectivas que esgrime en su realización primordial de las actividades productivas. (pág. 182)

Se fundamenta en las nociones del precio, costo y utilidad.

La cadena valor está constituida por una sucesión de fases de complemento de valía, de aplicación habitual en los procesos de obtención del producto final.

En la Figura 4, se muestra las gestiones de la cadena de valor, estas áreas o gestiones nunca van solas, por el contrario se hallan correspondidas entre ellas, en otras palabras se puede decir que sin las actividades de soporte no se pueden realizar las actividades primarias.



Figura 4: Cadena de valor

Fuente: Porter (2009)

2.2.3.2.2. *Análisis de Recursos y capacidades*

Porter (2009), lo que una empresa requiere para cumplir con su proceso productivo son los recursos, y estos a su vez están divididos en bienes y servicios, es por ello que se considera como recurso a los diferentes métodos de organización, capacidades de las mismas; inspeccionados por la empresa, se puede afirmar que las capacidades se derivan de la interacción de los diversos agentes (los cuales son autónomos).

Una definiciones sobre las capacidades son habilidades colectivas de se presentan en la empresa o como competencia de la organización, es decir la capacidades son destrezas o aptitudes organizativas que consienten desplegar convenientemente una acción ajustando y disponiendo los recursos propios utilizables.

Las capacidades están relacionadas al capital humano y a su know how que es el conocimiento que tiene los colaboradores y se consideran como intangibles para la empresa, es por ello que se debe tener todo identificado para no sufrir falta de “capacidades” o de “recursos humanos”.

2.2.3.2.3. *Matriz de Evaluación de Factores Internos*

Según Sainz de Vicuña (2015), en su investigación “El Plan Estratégico en la Práctica”, nos dice que este tipo de factores corresponden a un análisis que se debe realizar en primera instancia, en los cuales debe estudiar los aspectos internos como externos de la empresa con el propósito de establecer los objetivos y metas que deberán alcanzar para conseguir establecerse en de manera competitiva en los mercados, es por ello que para que se lleve a cabo esto, se debe recabar la información necesaria para poder tener un análisis de la situación actual de la empresa.

2.3. Marco Contextual

2.3.1. Bases Legales – Regímenes Tributarios

Existen principalmente los siguientes regímenes tributarios establecidos por el gobierno central:

- Régimen Único Simplificado (RUS)
- Régimen Especial de la Renta (RER)
- Régimen MYPE Tributario (RMT)
- Régimen General
- Régimen Creado para las Agroindustrias

2.3.1.1. *Régimen Único Simplificado (RUS)*

Está dirigido para los pequeños empresarios, que son en su mayoría comerciantes, este tipo de régimen permite el pago de sus obligaciones tributarias mediante una cuota mensual en base a los ingresos que perciba, cabe recalcar que tiene un límite que no deben exceder. (SUNAT, 2019)

Para SUNAT (2019) esta categoría va establecida sobre todo a personas naturales que realizan el comercio, servicio, etc. a consumidores finales, una de sus principales

características es que solo permite la emisión de la boleta de venta como comprobante que acredita la compra y/o venta.

Para el RUS es imposible emitir comprobantes que otorguen derecho a crédito fiscal (IGV), además que hay algunas actividades que no pueden estar dentro de esta categoría, tal sea el ejemplo como el transporte de carga. (SUNAT, 2019)

En esta categoría tributaria, cada contribuyente deberá pagar una determinada cuota mensual que es de forma definitiva, existen 2 categorías de pago; estas categorías se determinan por los ingresos totales o por las compras totales realizadas en cada mes, la primera categoría de pago tiene un monto tope de S/ 5,000.00 soles, en la cual se pagara la cuota mensual de S/ 20.00 soles; la segunda categoría tiene como montos de acogimiento de más de S/ 5 000.00 soles hasta S/ 8 000.00 soles, en esta categoría se pagará una cuota mensual de S/ 50.00 soles. (SUNAT, 2019)

CATEGORIA	INGRESOS BRUTOS O ADQUISICIONES MENSUALES	CUOTA MENSUAL EN S/
1	HASTA S/ 5,000.00	20.00
2	MAS DE S/ 5,000.00 HASTA S/ 8,000.00	50.00

Figura 5: Categoría RUS

Fuente: SUNAT

2.3.1.2. Régimen Especial de la Renta (RER)

Este tipo de régimen está dirigido a principalmente a personas naturales o jurídicas, que generen una renta de tercera categoría, donde como principal ventaja obtienen el pagar una determinada cuota mensual y exceptuarse de determinados tributos, cabe recalcar que también tiene sus limitaciones. (SUNAT, 2019)

Algunas limitaciones que presenta este tipo de régimen son como se muestra en la Figura 6:

Ingresos o Compras	Activos Fijos	Trabajadores
<ul style="list-style-type: none"> En el transcurso del año, el monto de sus ingresos netos o adquisiciones superen los S/ 525,000 soles 	<ul style="list-style-type: none"> El valor de sus activos fijos (excepto vehículos y predios) supere los S/ 126,000 soles. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollen sus actividades con personal afecto a la actividad mayor a 10 personas.

Figura 6: Características de Empresas que NO pueden acceder RER

Fuente: SUNAT

Para la SUNAT (2019), están fuera de este régimen las empresas que realicen cualquier tipo de las siguientes actividades:

- Las empresas que realicen contratos de construcción.
- Las empresas que se dediquen al servicio de transporte de carga y están superen el límite de 2 toneladas métricas, y también si prestan servicio de transporte de personal ya sea nacional o internacional.
- Los espectáculos públicos.
- Las personas que realicen las labores de notarios, martilleros, comisionistas y/o rematadores; corredores de productos, las personas que obtengan utilidades en la bolsa de valores, los agentes de aduanas, las empresas intermediarias.
- Los que realicen actividades que tengan que ver con casinos, tragamonedas y los relaciones con dichas actividades.
- Si realizan actividades como agencia de viajes, publicidad o cualquier tipo de propaganda.
- Si su rubro está dedicado a la distribución o comercialización de los combustibles (ya sean estos derivados de los hidrocarburos).
- Se dediquen a la venta de inmuebles.
- Se dediquen al depósito aduanero o almacenamiento.

➤ Que estén realizando cualquier tipo de las siguientes actividades (SUNAT):

- Médicos y odontólogos.
- Veterinarios.
- Asesoría jurídica y sus implicancias derivadas.
- Asesoría contable y sus implicancias derivadas.
- Actividades de arquitectura e ingeniería y actividades derivadas.
- Programación y consultoría sobre temas informáticos o de programación, además de la edición de software en línea, reparación de computadores u ordenadores.
- Asesoramiento en temas empresariales y temas relacionados.
- Rentas provenientes del extranjero.

Los contribuyentes que se acojan al este régimen están obligados a cumplir con la declaración y pago del impuesto a la renta como se muestra en la Figura 7:



Figura 7: Impuestos a pagar RER

Fuente: SUNAT

2.3.1.3. Régimen MYPE Tributario (RMT)

En este régimen comprende a *“Personas Naturales y jurídicas, sucesiones indivisas y sociedades conyugales, las asociaciones de hecho de profesionales y similares que obtengan rentas de tercera categoría, domiciliadas en el país cuyos ingresos netos no superen las 1 700 UIT en el ejercicio gravable”*. (SUNAT)

2.3.1.3.1. Determinación de impuestos

En primer lugar, se tiene el Impuesto General Ventas (IGV), está orientado a ser pagado por el consumidor final, ya que se hace deducible en todos los niveles de comercialización en las empresas. (SUNAT)

Se divide en 2 partes, una es del 16% que es el IGV propiamente dicho y un 2% conocido como Impuesto de Promoción Municipal (IPM). (SUNAT) Al igual que el régimen especial el cálculo es el mismo y se siguen los mismos criterios.

En segundo lugar, existe el impuesto a la renta, para este para esta categoría se considera pagos a cuenta mensuales y el pago a cuenta anual, en donde este último se da por escalas y el pago a cuenta se determina en base a un coeficiente o de no tener uno se asume el 1.5% de coeficiente para realizar sus pagos a cuenta. (SUNAT)

Como ya se mencionó, se cumplir con la presentación de una declaración de forma anual, esto para determinar el importe que deberá pagar a la administración tributaria, las tasas a las que está sujeta son las siguientes:

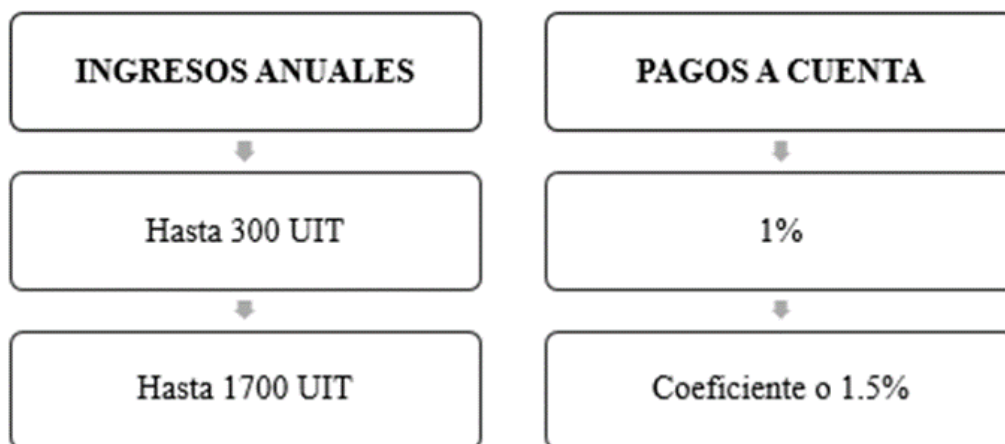


Figura 8: Pagos a cuenta RMT

Fuente: SUNAT

Tasas para la determinación del impuesto anual:

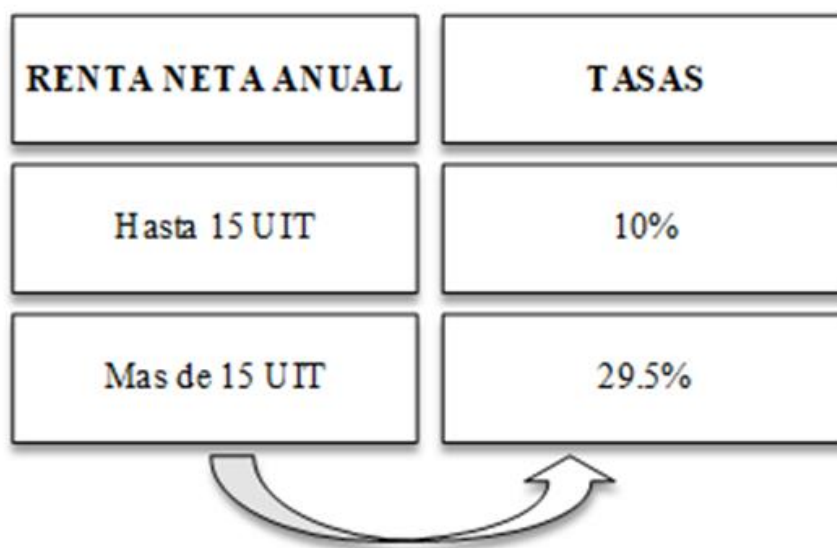


Figura 9: Determinación del IR anual

Fuente: SUNAT

2.3.1.4. Régimen General (RG)

Son las rentas que se obtienen por las personas jurídicas o naturales en el desarrollo de sus actividades económicas, este tipo de régimen va orientado a las empresas que superen las 1700 UIT o las empresas que no se acogieron al mype tributario. (SUNAT)

Para el impuesto a la renta se considera los pagos mensuales con pagos a cuenta ya que la liquidación del impuesto es de carácter anual, para los pagos a cuenta se considera como el coeficiente mínimo 1.5%, y si el resultado del cálculo del coeficiente es menor que 1.5% se considerara el ultimo como coeficiente, pero si el resultado es mayor entonces se aplica el coeficiente resultante. (SUNAT)

2.3.1.5. Régimen Agrario-Ley 27360

El abogado Serkovic G. (2018), nos da detalles del régimen agrario:

“La ley N° 27360 fue promovida en octubre del 2000 y posteriormente reglamentado mediante el Decreto Supremo N° 049-2002-AG. En esencia, se trata de un ordenamiento normativo de naturaleza promocional en cierto modo similar al aplicable a la pequeña empresa. Los trabajadores de la actividad agraria gozan de quince días de vacaciones por año laborado. No perciben las gratificaciones legales en julio y diciembre, ni acceden a los depósitos anuales en concepto de compensación por tiempo de servicios, pero tal circunstancia no quiere decir que se encuentren excluidos de tales beneficios.

Por el contrario, la ley dispone que el sueldo mínimo agrario se calcula con un premio en relación con la remuneración mínima general, siendo que corresponde a una suma mayor aproximadamente un 17% más elevada justamente porque incluye a la compensación por tiempo de servicios (CTS) y a las dos gratificaciones por año. En atención al último reajuste de la remuneración mínima, esta alcanza el monto de 930 soles mensuales o 31 soles diarios para el régimen general. En el régimen agrario, el mínimo remunerativo por día es de 36.29 soles.

La indemnización por despido del trabajador agrario es particular, corresponde a quince remuneraciones diarias por año de servicios con el límite de 180 remuneraciones diarias.

En un primer momento se estableció que el régimen tendría una duración de diez años y que vencía en diciembre del 2010.

La Ley N° 28810 prorrogó su vigencia hasta diciembre del 2021. Contra las normas del trabajo agrícola se han alzado muchas voces, generalmente desde determinado sector del espectro político, aquellos que creen en las bondades de la estabilidad laboral absoluta y que el empleo se crea por ley y no es resultado del buen clima para las inversiones.” (Serkovic G., 2018)

Con lo mencionada, podemos concluir con los siguientes beneficios que ofrece el régimen agrario:

A. Beneficios Tributarios (ADEX, Asociación de Exportadores, 2018):

- Impuesto a la renta del 15%
- Impuesto a los dividendos del 4.1%
- Depreciación acelerada del 20% anual (construcciones que ayuden a la producción)
- Poder recuperar el IGV de manera anticipada

B. Beneficios Laborales (ADEX, Asociación de Exportadores, 2018):

- Los contratos tienen una duración en base al tipo de actividad agraria que se va a realizar.
- Los beneficios como CTS y gratificaciones se dan cuando cumplen más de 4 horas de trabajo al día.
- Vacaciones es de 15 días que son remunerados.
- El pago de ESSALUD por parte del empleador es del 4% en base a la remuneración que se paga.
- El despido arbitrario será compensado por 15 remuneraciones diarias por cada año completo de servicio, con un máximo de 180 remuneraciones diarias.

2.3.2. Exportación del orégano

Según cifras de la dirección regional de Comercio Exterior y Turismo, el 2014 Tacna exportó S/. 12 millones en orégano de los cuales 11 millones fueron destinados al mercado de Brasil. Lo que representa más del 70% a nivel nacional. Un crecimiento de 61.3% en contraste a otros años.

Tabla 3: Exportaciones FOB

EMPRESAS	PAÍSES	VALOR FOB VALOR MÍNIMO Y MÁXIMO	ENVASADO	TIPO DE PRODUCTO	KG. ANUAL MÍNIMO Y MÁXIMO
ESLIM	BRASIL	23224 51880	Bolsas papel	Orégano seco en hojas	1800 – 3400
ESCOBAR DE LLANOS ROSA		1250	Sacos	Orégano seco	2500
FOOD FLORES IMPORT & EXPORT S.A.C.	CHILE	4000-19800	Sacos	Orégano seco	2000-11000
GRAES PERU S.A.C.	BRASIL	10567-32262	Bolsas	Orégano seco	5250-16250
IMPORT EXPORT GOLD GREEN S. A. C.	CHILE	26000-64000	Sacos	Orégano seco	10000- 20000
IMPORT.Y EXPORT. GUIDO FRUTS S.R.L.	CHILE	1950	Sacos	Orégano seco	3000
KAPAK TRADING E.I.R.L.	CHILE	10000-36660	Sacos	Orégano seco	4000-13000
SABOR PERUANO DE EXPORTACION S.A.C.	BRASIL Y CHILE	20524-61500	Sacos de papel	Seco en hojas	15000- 36000
ESPECERIAS DEL SUR S.A.C.	BRASIL ESPAÑA ECUADOR URUGUAY CHILE	6000-51900	Sacos de papel	Orégano seco	7000-18000

AGRONEGOCIO S ANDINOS	CHILE	1000-58900	Bolsas y sacos	Molido, flor	1000-19000
SAN PEDRO SOC.ANONIMA	BRASIL CHILE ECUADOR ESPAÑA	8867-89600	Bolsas, sacos de poliuretano	Seco en hojas	2000-36000
PRODUCTOS VEGETALES DE EXPORTACION	BRASIL CHILE ESPAÑA URUGUAY	1750-44400	Sacos y bolsas	Seco, molido, flor,	5000-18000
AROMATICO INVERSIONES	ARGENTINA BRASIL CHILE COLOMBIA ESPAÑA ITALIA PANAMÁ URUGUAY	5742- 103300	Bolsas	Seco en hojas	1740-36000
ESTELA Y COMPANIA S.C.R.L.	ARGENTINA BRASIL CHILE PANAMÁ URUGUAY	12179- 100800	Bolsas	Seco en hojas	8000-12179

Fuente: Comercio Exterior y Turismo

La producción registrada en Tacna es la siguiente:

SERIE HISTORICA DE CULTIVO DE OREGANO EN TACNA				
Años	Variables			
	Producción (t.)	Sup. Cosecha. (ha.)	Rendimiento (kg./ha)	Precio de chacra (S/. kg.)
2001	3964	1011	3921	3.90
2002	4222	1078	3917	2.46
2003	4136	1074	3851	1.77
2004	4206	1067	3942	4.33
2005	4560	1091	4180	4.96
2006	4589	1093	4200	5.05
2007	4748	1145	4147	5.13
2008	5223	1281	4080	5.53
2009	5674	1302	4358	4.99
2010	5534	1305	4 241	4.87
2011	5508	1355	4 065	5.52
2012	5443	1528	3 562	6.08
2013	7731	2033	3 803	6.49
2014	10898	2050	3 471	4.49
2015	9 895	2 048	4 832	4.94

Figura 10: Producción de Orégano

Fuente: Dirección Regional de Agricultura y Riego (2016)

Exportaciones del Perú de manera internacional:

Tabla 4: Exportaciones del Perú hacia el mundo

VALOR EN \$ - 2011	VALOR EN \$ - 2012	VALOR EN \$ - 2013	VALOR EN \$ - 2014
15 745	17 402	21 704	31 504

Fuente: Dirección Regional de Agricultura y Riego (2016)

Tabla 5: Exportación de Chile al mundo

VALOR EN \$ - 2011	VALOR EN \$ - 2012	VALOR EN \$ - 2013	VALOR EN \$ - 2014
33 215	37 753	39 567	38 318

Fuente: Dirección Regional de Agricultura y Riego (2016)

2.3.2.1. Canales de Comercialización a Nivel Local

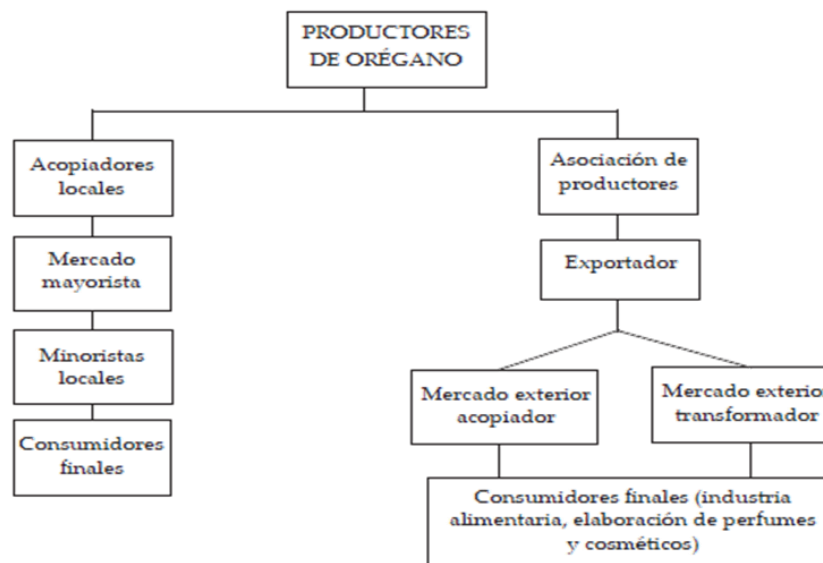


Figura 11: Canales de Comercialización de Tacna

Fuente: Dirección Regional de Agricultura

Como se aprecia en la Figura 11, los productores de orégano comercializan a los acopiadores locales, estos a su vez distribuyen al mercado mayorista, y seguidamente a los minoristas locales y así llegan al consumidor final; A la par los productores de orégano comercializan a la asociación de productores, los cuales venden el orégano a los exportadores donde se destina al mercado exterior acopiador o al mercado exterior transformador, y al final llega a los consumidores finales, consumiendo un producto ya estandarizado.

2.4. Hipótesis de Investigación

2.4.1. Hipótesis General (H1)

La Planeación Estratégica como herramienta gerencial va a mejorar la gestión de las empresas exportadoras de orégano ya que permitirá fijarse metas y objetivos a largo plazo que optimizarán la rentabilidad en las MYPEs de la Provincia de Tacna.

2.4.2. Hipótesis Específicas

- El nivel de planeación estratégica en las MYPEs exportadoras de orégano es bajo debido a que no se trazaron metas y objetivos en su empresa.
- Un adecuado plan estratégico aplicado a las empresas exportadoras de orégano, permitirá el éxito a corto y largo plazo.
- El analizar con ratios financieros los estados financieros de una empresa, permitirá saber los puntos críticos, los que se deberían reforzar, y saber las mejoras que se han logrado
- El tener estrategias sólidas y alcanzables permitirán que la empresa se desarrolle.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Modelo Conceptual

El presente trabajo de planeamiento estratégico, se basa en la propuesta metodológica de Reyes Ponce (1993), en su libro “Administración de Empresas: Teóricas y Práctica Volumen I”, en donde busca un curso determinado de acción, este se respalda a través de secuencias concretas en los procesos necesarios para llevar a cabo su ejecución, estableciendo claramente los tiempos y números necesarios. Para el avance se recurrirá a las ideas propuestas por otros autores, donde se utilizaran las herramientas y conceptos de ellos para que nos faciliten el desarrollo del documento.

3.2. Enfoque de la Investigación

“Enfoque cuantitativo Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 4)

3.3. Nivel y Tipo de Investigación

3.3.1. Nivel de Investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), los define como alcance de investigación, las cuales son: Descriptivas, Correlacionales, explicativas y exploratorios” (pág. 90)

Para la realización de nuevos conocimientos para resolver problemas críticos y establecer acciones estratégicas que representen el propósito de la investigación, pues se deben plasmar teniendo un orden progresivo y de manera escalonada (Carrasco Díaz, 2006, pág. 43). En tal sentido los niveles que se consideran son las exploratorias, descriptivas, explicativa y experimental.

Este trabajo se realizó en base a investigación descripta y explicativa:

A. DESCRIPTIVA:

Las principales preguntas que responden son: ¿Cómo son?, ¿Dónde están?, ¿Cuántos son?, etc., además están referidas a términos como sus características, aspectos tanto internos como externos, detalles sobre fenómenos y hechos en la realidad en determinados momentos. (Carrasco Díaz, 2006, págs. 41-42)

Al realizar estos estudios descriptivos se definen como las características de ciertas personas o determinados grupos, procesos o cualquier tipo de estudio que pueda ser; es decir “*se pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.*” (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014)

La presente investigación muestra hechos, rasgos, situaciones y características del objeto de estudio, se realizó un análisis de la documentación relacionada para conocer y detallar el problema y proponer una posible solución.

B. EXPLICATIVA:

Responde a la pregunta: ¿Por qué?

Al realizar este estudio se da a conocer un fenómeno o hecho de la realidad que tiene tales o cuales características, propiedades, etc. En resumen, explica a la variable en estudio como es en la realidad. (Carrasco Díaz, 2006, pág. 42)

Según Hernández y otros (2014), nos explica que este tiene como principal característica el de explicar los fenómenos ocurridos y como estos se presentan. (pág. 95)

En esta investigación se responderá a la pregunta ¿Cómo la planeación estratégica mejora el desarrollo de las empresas que producen orégano?, teniendo en cuenta la problemática general que es: ¿De qué manera la planeación estratégica incide en las empresas exportadoras de orégano?

3.3.2. Tipo de Investigación

En el presente trabajo, se basó en la Investigación Básica.

La Investigación Básica, es aquella que no necesariamente se van a aplicar inmediatamente, ya que profundiza y amplía los conocimientos que ya han sido definidos, su objetivo a ser estudiado están formadas por teorías científicas, las que son analizadas para lograr un perfeccionamiento en todos sus niveles. (Carrasco Díaz, 2006, pág. 43)

Nos referimos que es una investigación básica ya que se recolectará información sobre las empresas exportadoras de orégano; de esta forma ahondar en los conocimientos existentes, partiendo de un marco teórico, que permite identificar antecedentes de la planificación estratégica con el propósito de generar conocimientos concretos para poder aplicarlo en el presente trabajo.

3.4. Diseño Metodológico de la Investigación

El presente trabajo se realizó en base a un diseño no experimental de tipo transversal.

Para Hernández, Fernández y Baptista Lucio (2014) “El Diseño de investigación, es un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento”. (pág. 124)

Para Carrasco (2006) “Es el conjunto de estrategias procedimentales y metodológicos definidas y elaboradas previamente para desarrollar el proceso de investigación”. (pág. 58)

a. Investigación no Experimental

Para Hernández, Fernández y Baptista Lucio (2014), “Son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”. (pág. 152)

Para Carrasco (2006), “Son aquellos cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia”. (pág. 71)

a.1. Diseño transeccional o transversal

Para Hernández, Fernández y Baptista Lucio (2014) “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, es como tomar una fotografía de algo que sucede”. (pág. 154)

Para Carrasco (2006) “Este diseño se utiliza para realizar estudio de investigación de hechos y fenómenos de la realidad, en un momento determinado del tiempo”. (pág. 72)

Al tener en cuenta los conceptos anteriores, se deduce que la presente investigación es NO experimental, esto debido a que no se ha manipulado las variables dentro de las áreas de análisis; a su vez es transversal ya que el análisis y recabo de información se realizó en un momento dado y en un tiempo único, en este caso en el año 2017, de donde se tomará los datos necesarios para plantear nuestra posible solución.

3.4.1. Métodos Científicos de Investigación

Podemos definir como métodos a “los modos, las formas, las vías o caminos más adecuados para lograr objetivos previamente definidos”. (Carrasco Díaz, 2006, pág. 269)

“Los métodos científicos pueden clasificarse en generales, específicos y particulares. Se emplean según los propósitos y el tipo de problema que se pretende resolver con la investigación”. (Carrasco Díaz, 2006, pág. 271)

Los métodos usados en el presente trabajo de investigación son:

a. Métodos Generales: “se refieren a todos los que se pueden emplear en investigaciones o estudios diversos, es decir, se aplican a todas las ciencias en general. Tenemos el método dialectico, el comparativo y el histórico”. (Carrasco Díaz, 2006, pág. 271)

a.1. El Método Comparativo: “Es otro método general que permite conocer la totalidad de los hechos y fenómenos de la realidad estableciendo sus semejanzas y diferencias en forma comparativa. Los resultados de las comparaciones metodológicas nos llevan lógicamente a encontrar la verdad”. (Carrasco Díaz, 2006, pág. 272)

b. Métodos Específicos: “se emplean para el estudio de una determinada parte de la realidad, analizando las cualidades y conexiones internas de los hechos sociales o naturales”. (Carrasco Díaz, 2006, pág. 272)

b.1. Método Analógico: “Se emplea cuando la investigación se necesita analizar y describir la unidad y nexos internos entre los hechos o fenómenos de la realidad que se investiga. Este método tiene la propiedad de determinar la generalidad en la particularidad y la particularidad en la generalidad, que implica conocer la relación esencial de los hechos objeto de investigación”. (Carrasco Díaz, 2006, págs. 272-273)

b.2. Método Inferencial: “es el que permite realizar la inducción y la deducción en los procesos de análisis y síntesis de los hechos y fenómenos que se investiga”. (Carrasco Díaz, 2006, pág. 273)

b.2.1. M.I. Deducción: “permite conocer a partir de las características generales de la teorías científicas” (Carrasco Díaz, 2006, pág. 273) ; es decir, su estudio va de lo general a lo particular.

3.5. Descripción del Objeto de Estudio

Será estudiada la relación existente entre la Planificación Estratégica y el Entorno Empresarial de las MYPES exportadores de orégano-Provincia de Tacna, Región Tacna año 2017.

3.6. Población, Muestra, y Unidad de Estudio

3.6.1. Población

En este caso la población está compuesta por los gerentes de cada una de las MYPES exportadoras de orégano de la ciudad Tacna.

Tabla 6: Empresas que Conforman la Población

Nº	RUC	EMPRESA
1	20532966451	AROMATICO INVERSIONES SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
2	20452899664	ESTELA Y COMPANIA S.C.R.L.
3	20453217036	AGROINDUSTRIAS SAN PEDRO SOC.ANONIMA
4	20519777348	SABOR PERUANO DE EXPORTACION S.A.C.
5	20532383782	NOVOS DISTRIBUCION Y EXPORTACION DEL PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
6	20539341619	ESPECERIAS DEL SUR S.A.C.
7	20532722072	IMPORT EXPORT GOLD GREEN S. A. C.
8	20520064819	AGRONEGOCIOS ANDINOS EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
9	20532951420	FOOD FLORES IMPORT & EXPORT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - FOOD FLORES IMPORT & EXPORT S.A.C.
10	20533120041	AGROINDUSTRIAS ESLIM S.R.L.
11	20533211357	GRAES PERU S.A.C.
12	20449428529	IMPORT. Y EXPORT. GUIDO FRUTS S.R.L.
13	20532548706	KAPAK TRADING E.I.R.L.
14	20519859077	PRODUCTOS VEGETALES DE EXPORTACION E.I.R.L.

Fuente: Elaboración Propia

3.6.2. Muestra

Debido a que nuestra población es menor a 30 empresas, no se hará ningún cálculo probabilístico para la obtención de la muestra, por lo cual se tomara como muestra las empresas que integran nuestra población.

3.6.3. Unidad de Estudio

Se escogió como unidad de estudio a la empresa Sabor Peruano de Exportación S.A.C.

3.7. Técnicas e Instrumentos de Investigación

3.7.1. Técnicas

Se hizo uso de encuestas, por la técnica de recolección de datos utilizando una encuesta formulada a la muestra en análisis, esto con la finalidad de conocer las opiniones, pros y contras, desarrollo empresarial y el entorno laboral, así como para pedir la competitividad de la empresa

3.7.2. Instrumentos

Como se explicó con anterioridad se usará una encuesta, por lo cual el instrumento a ser usado es el Cuestionario, el cual se aplicó para el recabo de los datos para las diferentes variables que se están estudiando (ver Anexos); este fue confeccionado por los investigadores a cargo, y fue validado a través del juicio de expertos y la fiabilidad por medio del estadístico de Alpha de Cronbach en base al criterio de Mallery y George (2003), el cual indica “*si el Alpha es mayor que 0.9 el instrumento de medición es excelente, si el intervalo 0.9 a 0.8 el instrumento es bueno, entre 0.8 y 0.7 el instrumento es aceptable, en el intervalo 0.7 a 0.6 el*

instrumento es débil, si es de 0.6 a 0.5 el instrumento es pobre y por ultimo si el intervalo es menor de 0.5 el instrumento no es aceptable.” (Mallery & George, 2003, pág. 231)

Tabla 7: Instrumentos de Investigación

Variable	Indicador	Instrumento
Variable Independiente: Planificación estratégica	Cientes y proveedores	Análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ecológicos
	Productos sustitutos	
	Limitaciones empresariales	Análisis de recursos y capacidades
	Nuevos mercados	Encuesta
	Misión y visión	
	Objetivos y estrategias	
	Políticas	
	Ratios Financieros	Estados de financieros
	Margen de Utilidad	
	Ingresos mensuales y anuales	Matriz EFE, EFI, MCPE
Variable Dependiente: Entorno empresarial	Amenazas y oportunidades	
	Fortalezas y debilidades	

Fuente: Elaboración Propia

3.8. Recolección de Datos

Comprende la elaboración de las maneras de como reunir los datos para hacerlo de manera precisa y detallada.

- Información de primera fuente
- Las variables en análisis
- El recabo de datos
- La muestra a encuestar

3.9. Análisis de Datos

- Tablas de frecuencias, haciendo una distribución de frecuencias es una para organizar los datos dividiéndolos en Clases o grupos que describen cierta peculiaridad de los datos que utilizaremos.
- Estadística descriptiva registrándolos datos en tablas y representándolos en gráficos para calcular los parámetros estadísticos
- Coeficiente de correlación Pearson el cual se mide en una escala de 0 a 1, tanto en trayectoria positiva como negativa. Un valor de “0” muestra que no hay correspondencia lineal entre las variables. Un valor de “1” o “-1” muestra, correspondientemente, una correspondencia positiva perfecta o negativa perfecta entre dos variables.

3.10. Limitaciones de la Investigación

De acuerdo a Ávila Baray (2006), sostiene que “todo proyecto de investigación necesita establecer las limitaciones o restricciones del estudio y los supuestos en que se basa la investigación”.

Los límites para el presente trabajo de investigación serán los siguientes:

3.10.1. Carácter Temporal

Puesto que la dinámica laboral de la MYPE en análisis está establecida por horarios saturados, esto minimiza el tiempo para analizarla.

3.10.2. Carácter Geográfico

Se refiere a la extensión alcanzada por el presente trabajo de investigación

3.10.3. Carácter Social

Disposición de las MYPEs a ayudar con la información requerida.

3.10.4. Carácter Económico

Referida a los gastos extras de desplazamiento, procesamiento de información, entre otros, este depende del porcentaje de la investigación requerida.

3.11. Matriz de Operacionalización de Variables

Son los ítems que se consideraron para la elaboración de la encuesta de acuerdo a las variables y objetivos, teniendo así un instrumento que tendrá una escala de fiabilidad medido por el programa estadístico SPSS v. 25 Alpha de Cronbach.

Tabla 8: Matriz de Operacionalización de Variables

OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Determinar cuál es el nivel de planeación estratégica en las MYPES exportadoras de orégano – Provincia Tacna, Región Tacna año 2017.	Variable Independiente: Planeación Estratégica	Análisis interno y externo	Clientes y proveedores	1 - 2
			Productos sustitutos	3
			Limitaciones empresariales	4 - 5
			Nuevos mercados	6
			Misión y visión	7
Elaborar un Planteamiento Estratégico que contribuya con las empresas exportadoras de orégano, y evaluar si servirá como herramienta de gestión que pueda garantizar un mayor éxito de estas organizaciones en el largo plazo.	Variable Dependiente: Entorno empresarial	Formulación de las alternativas estratégicas (Elección de la estrategia empresarial)	Objetivos y estrategias	8 - 10
			Políticas	11
			Ratios Financieros	12
Analizar la situación actual de la empresa en estudio utilizando los instrumentos financieros.	Variable Dependiente: Entorno empresarial	Análisis Rentable	Margen de Utilidad	13
			Ingresos mensuales y anuales	14
Elaborar estrategias viables que permitan el desarrollo óptimo y sostenible de la empresa en estudio.			Análisis Ambiental y organizacional	Amenazas y oportunidades
	Fortalezas y debilidades	17 - 18		
Evaluar la planificación estratégica y su impacto en el entorno empresarial de las MYPES exportadoras de orégano - Provincia Tacna, Región Tacna año 2017.	La planificación estratégica en las empresas de orégano se determinara como resultado de la investigación en la Sabor Peruano de Exportación, y dicho resultado se presentara a los encuestados para recibir su opinión.			19 - 23

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Aplicación de la Encuesta

La encuesta se aplicó a las 14 empresas de estudio, en las cuales entrevistamos a los gerentes o dueños de estas, en diferentes horarios y días, ya que fue difícil encontrar a todos en un solo día.

Durante el desarrollo de la encuesta la mayoría de los empresarios se mostraron interesados en el tema y tuvieron total disposición para responder todas las preguntas con veracidad y así poder conocer su situación actual de sus empresas.

Se les explicó la dinámica a seguir, en la cual tuvo 2 etapas, la primera etapa consta de la pregunta 1 a la pregunta 18 que servirá para recolectar información sobre las empresas y su nivel de planeación estratégica dentro de sus empresas; la segunda etapa consta a partir de la pregunta 19 que el objetivo de estas preguntas se realizaron después de enseñarles la propuesta del plan estratégico y saber el nivel de importancia que podría tener en aplicarlo dentro de sus empresas.

Al finalizar la encuesta los empresarios mostraron mayor interés de hondar en el tema de la Planeación Estratégica, ya que se dieron cuenta que es una herramienta que es necesaria aplicar y que puede producir un incremento en sus ganancias, aplicándola correctamente.

4.2. Interpretación de la Encuesta: Empresas del Sector

A continuación se muestran el análisis de cada pregunta, analizada con el programa SPSS V.25, y se muestran la interpretación de los resultados de cada una.

1. ¿Usted cree que sus clientes esta fidelizados con su empresa?

Tabla 9: Resultado Pregunta N°1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regularmente	4	28,6	28,6	28,6
	Siempre	10	71,4	71,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

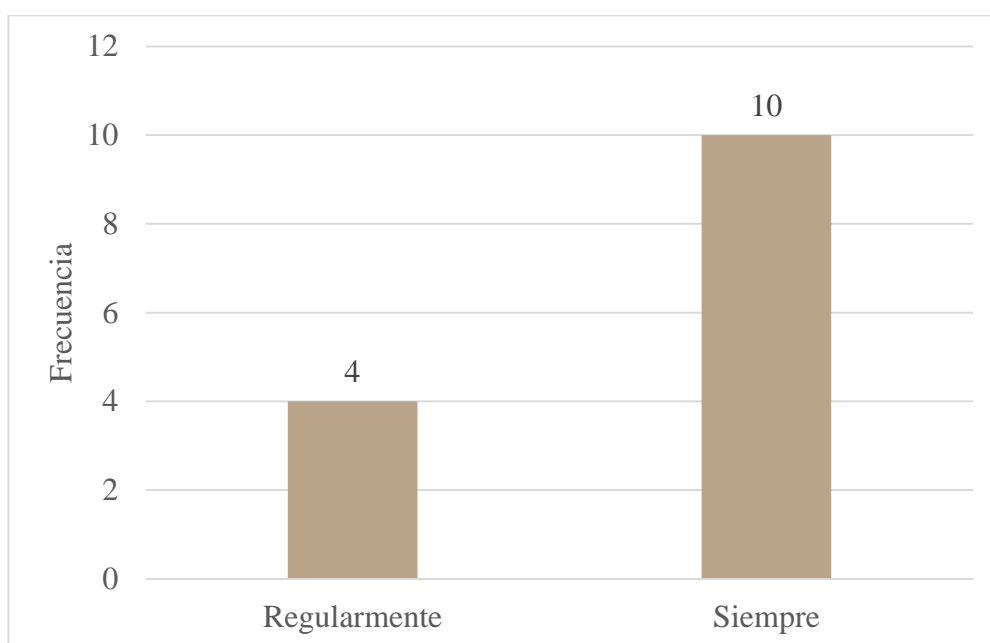


Figura 12: Resultado Pregunta N°1

Fuente: SPSS V.25, Elaboración propia

Interpretación:

Se puede apreciar que de las empresas encuestadas, un 71.4% coincide que sus clientes esta fidelizados, ya sea por la calidad del producto u otros factores, mientras un 28.6% cree que por ofertas del mercado puede perder a sus clientes.

2. Si encontrara a proveedores más económicos y con mejores facilidades de pago, ¿Se iría con ellos?

Tabla 10: Resultado Pregunta N° 2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	9	64,3	64,3	64,3
	Siempre	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

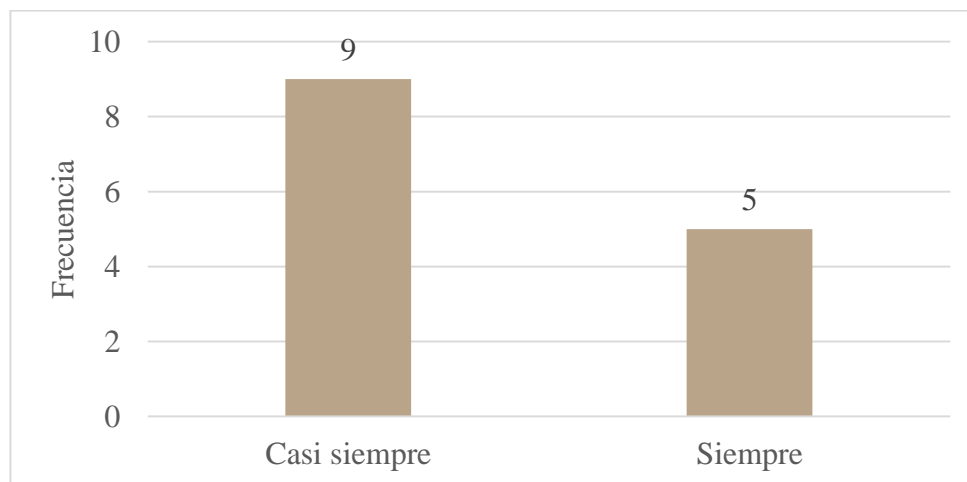


Figura 13: Resultado Pregunta N° 2

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

Interpretación:

Podemos observar que los empresarios por ahorrar o abaratar costos un 64.3% se irían con otro proveedor que le ofrezca un mejor precio u calidad, mientras que un 35.7% se quedaría con su proveedor actual.

3. ¿Usted cree que los productos sustitutos del orégano afecten a sus ventas?

Tabla 11: Resultado Pregunta N° 3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desfavorable	2	14,3	14,3	14,3
	Regularmente	5	35,7	35,7	50,0
	Casi siempre	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V.25, Elaboración propia

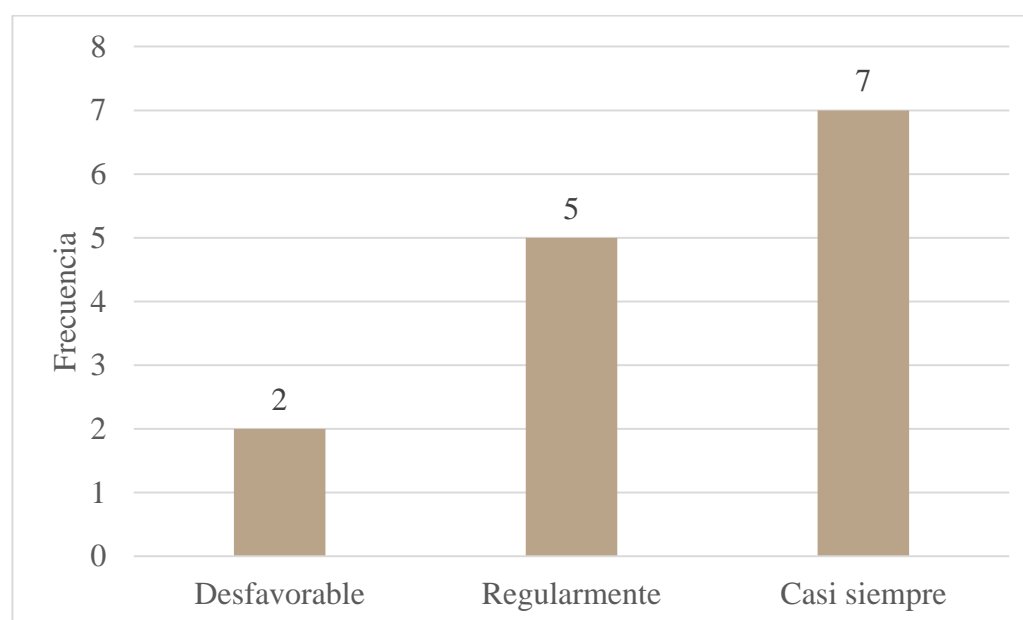


Figura 14: Resultado Pregunta N° 3

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

Interpretación:

Un 50% de los encuestados opina que los productos sustitos del orégano pueden influenciar en sus ventas, mientras que un 14.3% cree que no afectara a su movimiento comercial, además de tener un 35.7% cree que dependiendo del tipo de producto y la temporada puede o no influenciar a sus ventas.

4. Sobre su empresa, ¿Conoce la capacidad productiva, la rentabilidad, y a sus competidores?

Tabla 12: Resultado Pregunta N° 4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy desfavorable	7	50,0	50,0	50,0
	Desfavorable	3	21,4	21,4	71,4
	Regularmente	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

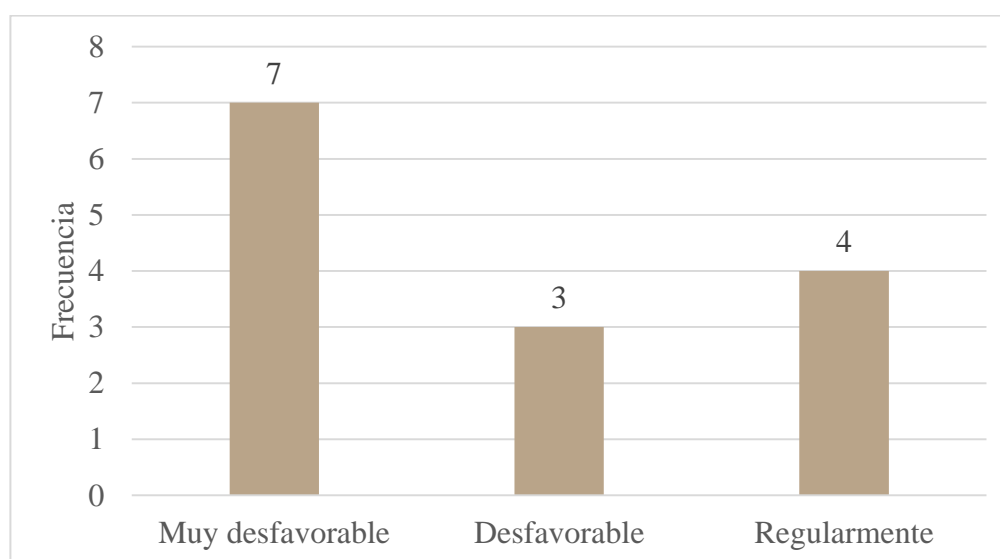


Figura 15: Resultado Pregunta N° 4

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

Interpretación:

El conocer a los competidores es una parte fundamental para ofertar correctamente los productos que uno produce, y en la presente encuesta un 50% dice no conocer a sus competidores, mientras que un 21.4% no le toman importancia y solo un 28.6% se interesaron en algún momento en averiguar sobre sus competidores.

5. ¿Se ha proyectado a emprender vender a nuevos mercados locales?

Tabla 13: Resultado Pregunta N° 5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desfavorable	6	42,9	42,9	42,9
	Regularmente	4	28,6	28,6	71,4
	Casi siempre	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

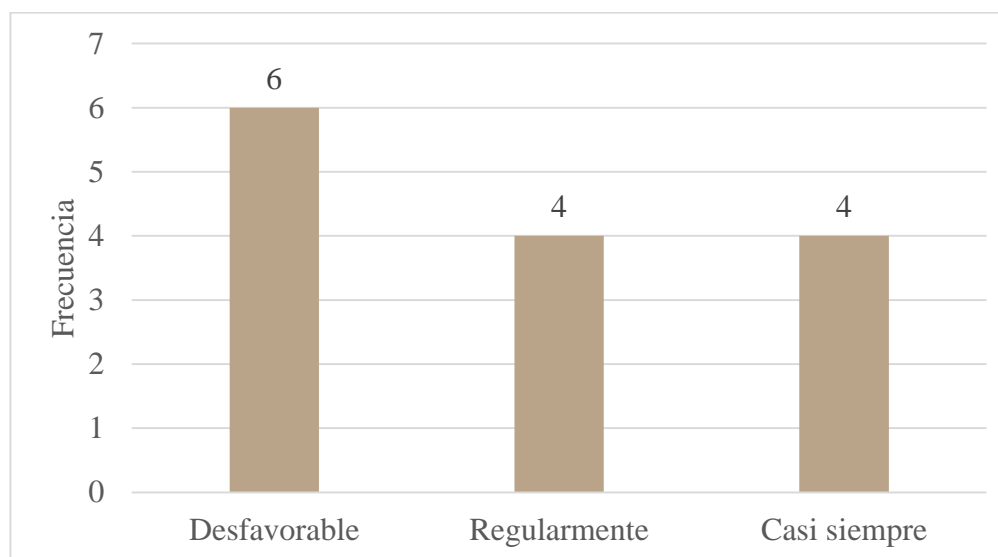


Figura 16: Resultado Pregunta N° 5

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

Interpretación:

Los productores de orégano manifiestan que su producción interna debe abarcar al sur del Perú y por ende no se animan a entrar a otros mercados locales, esto lo confirma un 42.9%, en cambio un 28.6% alguna vez realizó una venta a otros departamentos, y otro 28.6% planea introducirse dentro de todo el territorio nacional.

6. ¿Se ha proyectado a emprender vender a mercados extranjeros (Exportación)?

Tabla 14: Resultado Pregunta N° 6

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regularmente	5	35,7	35,7	35,7
	Casi siempre	6	42,9	42,9	78,6
	Siempre	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

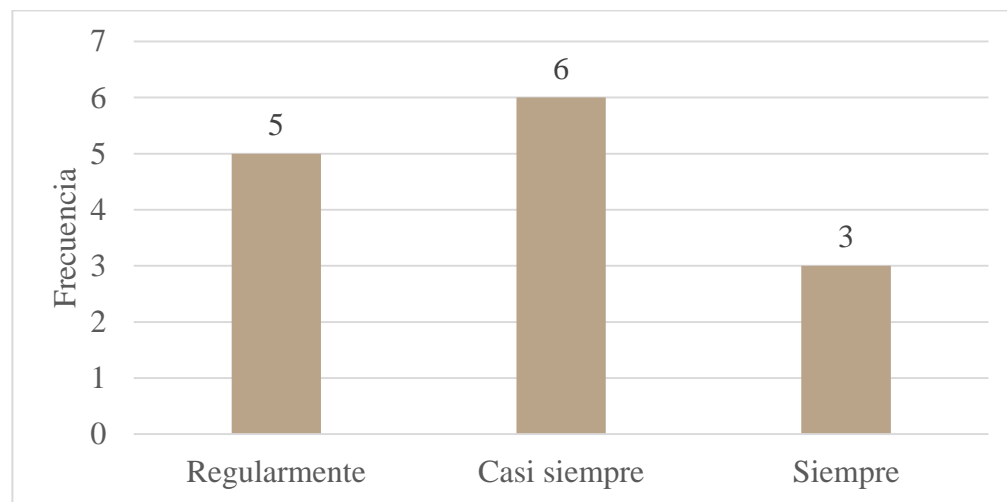


Figura 17: Resultado Pregunta N° 6

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

Interpretación:

La mayoría de empresarios con un 64.3% (siempre y casi siempre) sostienen que al exportar recibirán un mayor margen de ganancias y es por ello que se quieren proyectar en vender fuera del territorio nacional, mientras que un 35.7% de empresarios por desconocimiento de normas legales, sanitarias o internacionales aun no muestran mucho interés por exportar.

7. ¿Tiene claro lo que su empresa es ahora, y sobre lo que le gustaría que llegue a ser en 4 años?

Tabla 15: Resultado Pregunta N° 7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy desfavorable	2	14,3	14,3	14,3
	Desfavorable	5	35,7	35,7	50,0
	Regularmente	2	14,3	14,3	64,3
	Casi siempre	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

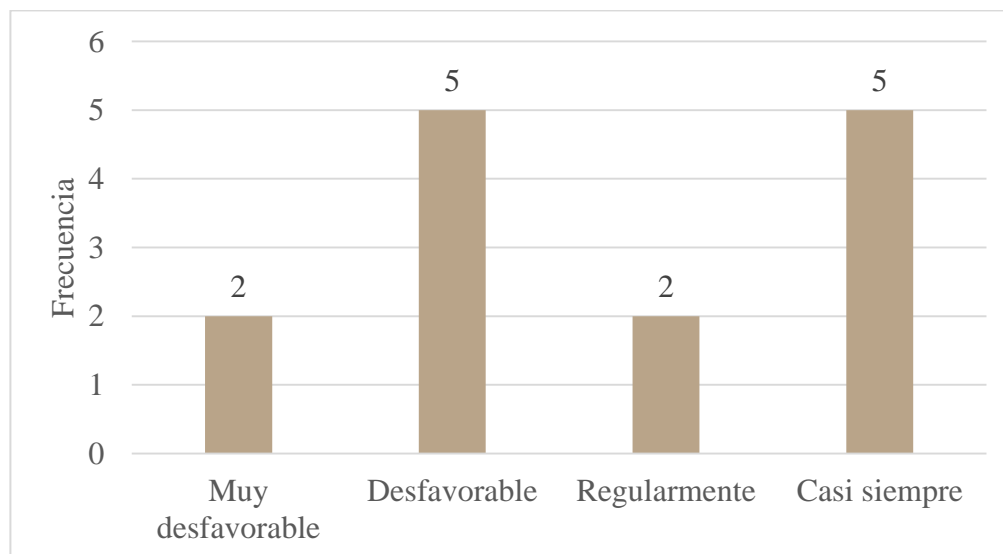


Figura 18: Resultado Pregunta N° 7

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

Interpretación:

El 50% de los empresarios (muy desfavorable y desfavorable) no saben con exactitud a lo que se quieren proyectar en un futuro, se podría decir que lo hacen por sobrevivir o por que otros lo hacen, mientras que el 50% restante quiere sobresalir como empresarios exportadores de orégano.

8. ¿Tiene un objetivo claro en el corto plazo (menos de 1 año)?

Tabla 16: Resultado Pregunta N° 8

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy desfavorable	6	42,9	42,9	42,9
	Desfavorable	5	35,7	35,7	78,6
	Regularmente	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

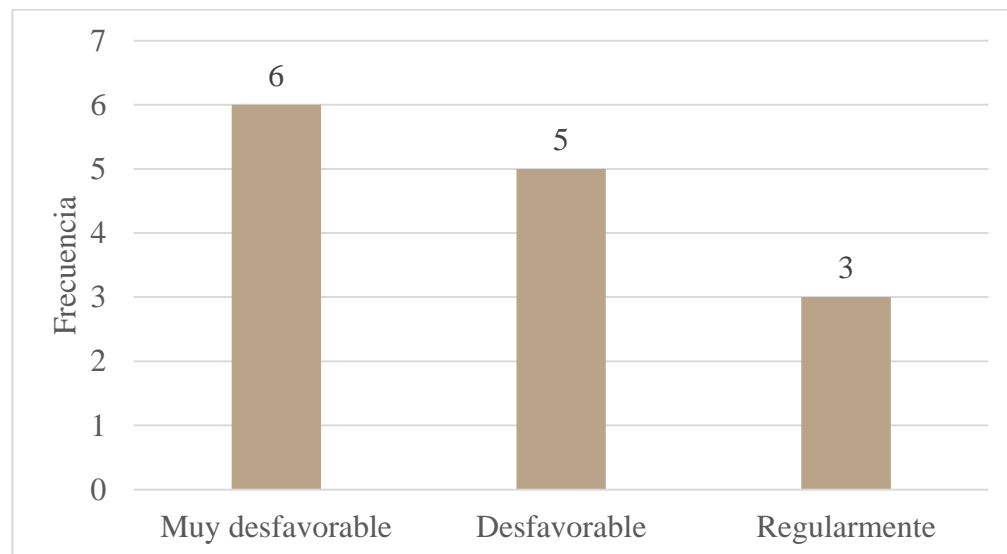


Figura 19: Resultado Pregunta N° 8

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

Interpretación:

Mientras hay un porcentaje elevado de empresarios que quieren lograr grandes cosas en un periodo mayor a 4 años, pues con la presente pregunta podemos afirmar que los empresarios no se proyectan correctamente ya que no se enfocan en el presente, solo un 21.4% ha tratado de cumplir sus objetivos a corto plazo.

9. ¿Tiene Objetivos a largo plazo (mayor a 1 año y menor a 5 años)?

Tabla 17: Resultado Pregunta N° 9

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regularmente	3	21,4	21,4	21,4
	Casi siempre	7	50,0	50,0	71,4
	Siempre	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

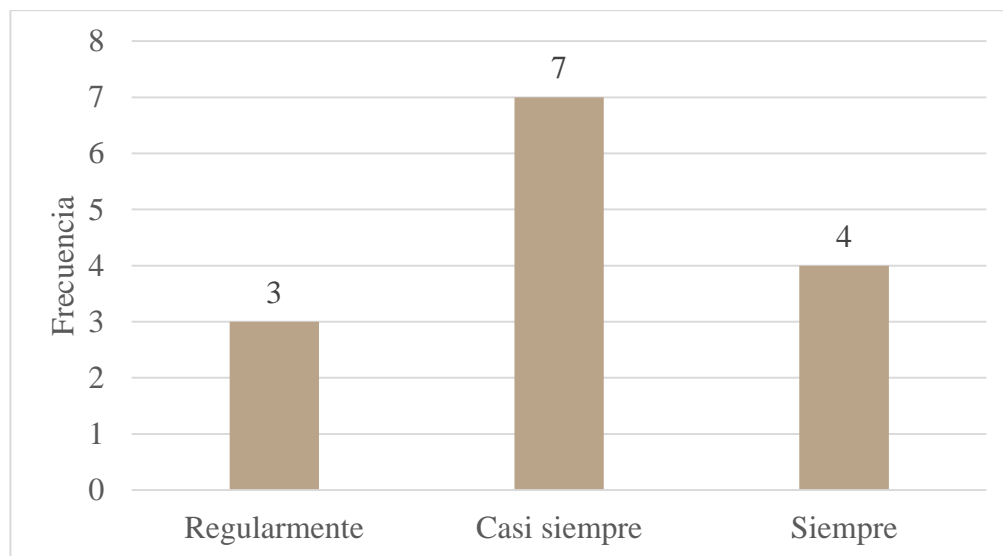


Figura 20: Resultado Pregunta N° 9

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

Interpretación:

Solo un 21.4% no se ha trazado lo que quiere lograr en un plazo mayor a 1 año, y el 78.6% si sabe proyectarse a un plazo mayor del mencionado.

10. ¿Ha pensado en estrategias de como cumplir sus objetivos trazados?

Tabla 18: Resultado Pregunta N° 10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desfavorable	4	28,6	28,6	28,6
	Regularmente	4	28,6	28,6	57,1
	Casi siempre	6	42,9	42,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

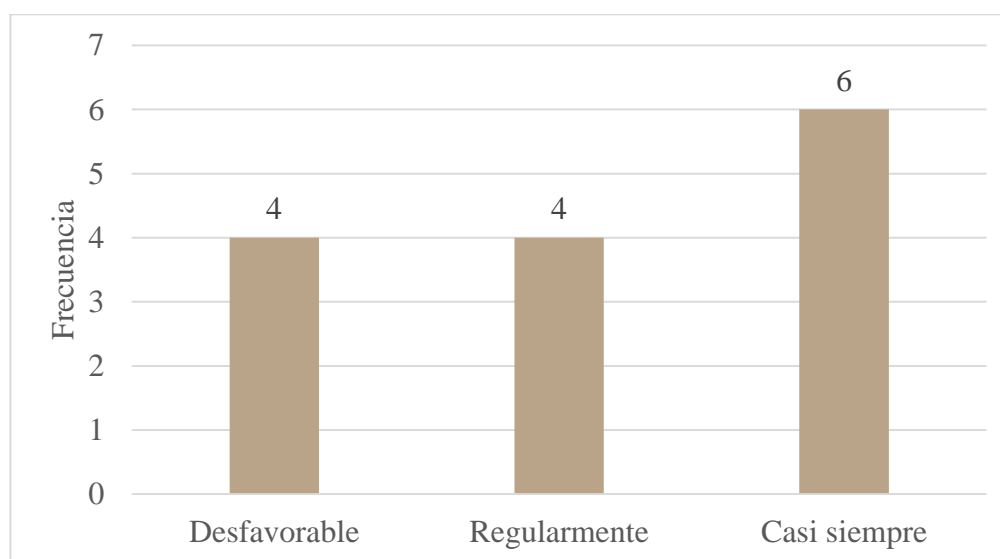


Figura 21: Resultado Pregunta N° 10

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

Interpretación:

El 42.9% ha planteado estrategias para lograr sus objetivos, y un 28.6% ha estado planteándose estrategias para crecer como empresa, y solo el 28.6% son empresarios que no han visto por conveniente el armar estrategias.

11. ¿Ha implementado políticas en su empresa, como tiempos de cobranza, formas de pago, controles internos?

Tabla 19: Resultado Pregunta N° 11

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desfavorable	3	21,4	21,4	21,4
	Regularmente	3	21,4	21,4	42,9
	Casi siempre	8	57,1	57,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V.25- Elaboración propia

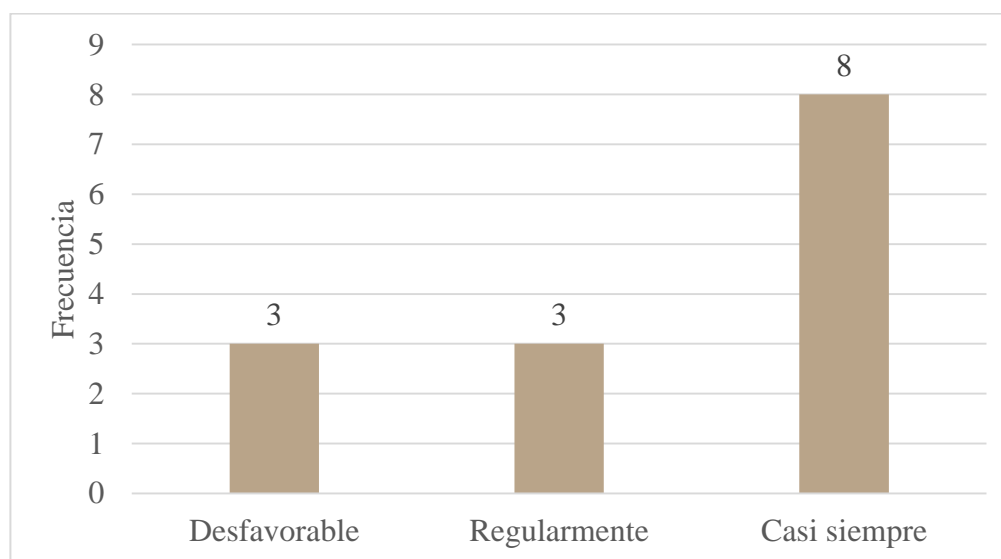


Figura 22: Resultado Pregunta N° 11

Fuente: SPSS V.25, Elaboración propia

Interpretación:

Las empresas han tratado de regular sus políticas de cobro y también el de tratar de implementar políticas internas como orden y limpieza, este porcentaje asciende al 57.1%, mientras que el 21.4% ha implementado políticas de control poco eficientes dentro de su empresa.

12. ¿Sabe para se usan o sirven los ratios financieros?

Tabla 20: Resultado Pregunta N° 12

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy desfavorable	4	28,6	28,6	28,6
	Desfavorable	3	21,4	21,4	50,0
	Regularmente	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

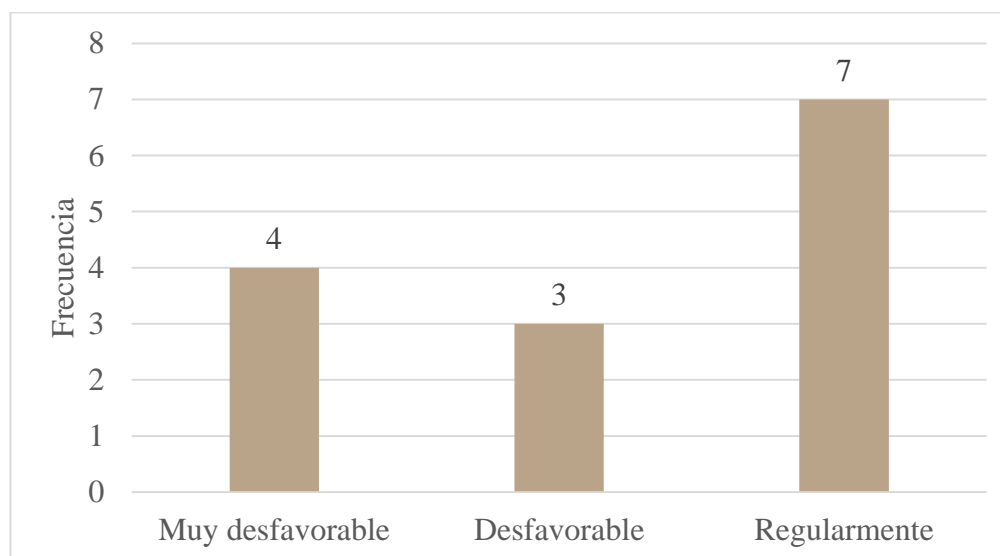


Figura 23: Resultado Pregunta N° 12

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

Interpretación:

La mayoría de empresarios no saben la utilidad de los ratios financieros, siendo solo la mitad de encuestados los que han oído hablar de ellos.

13. ¿Conoce cuánto es lo que gana por vender 1 tonelada de orégano, o lo que se gana por cada kilo de orégano?

Tabla 21: Resultado Pregunta N° 13

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy desfavorable	1	7,1	7,1	7,1
	Desfavorable	4	28,6	28,6	35,7
	Regularmente	3	21,4	21,4	57,1
	Casi siempre	6	42,9	42,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

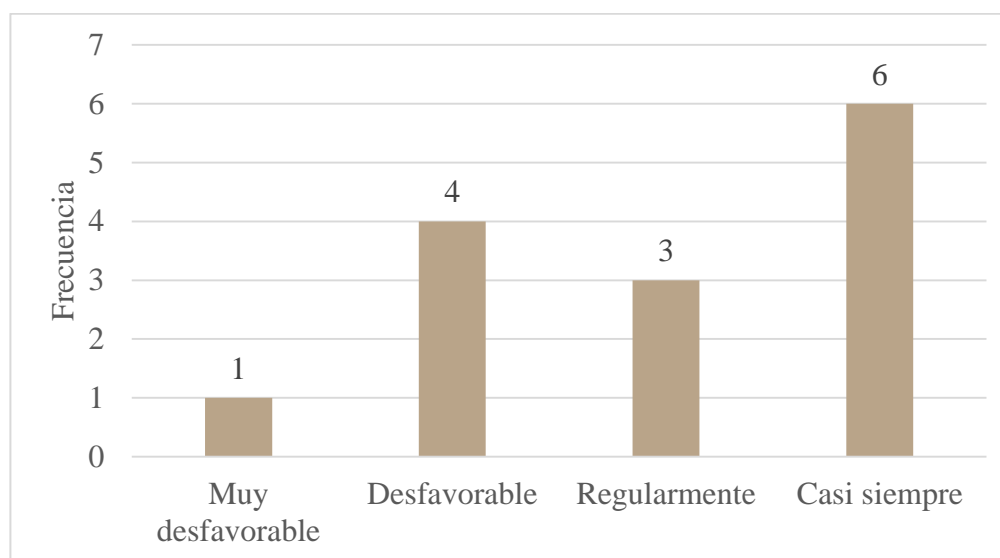


Figura 24: Resultado Pregunta N° 13

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

Interpretación:

El 42.9% de empresarios sabe lo que gana por vender sus productos, esto debido a los años que llevan en el rubro, y solo un 7.1% no sabe cómo determinar sus costos de producción.

14. ¿Usted cree que los ingresos mensuales por la venta de orégano que percibe, refleja lo que usted debería ganar?

Tabla 22: Resultado Pregunta N° 14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regularmente	2	14,3	14,3	14,3
	Casi siempre	6	42,9	42,9	57,1
	Siempre	6	42,9	42,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

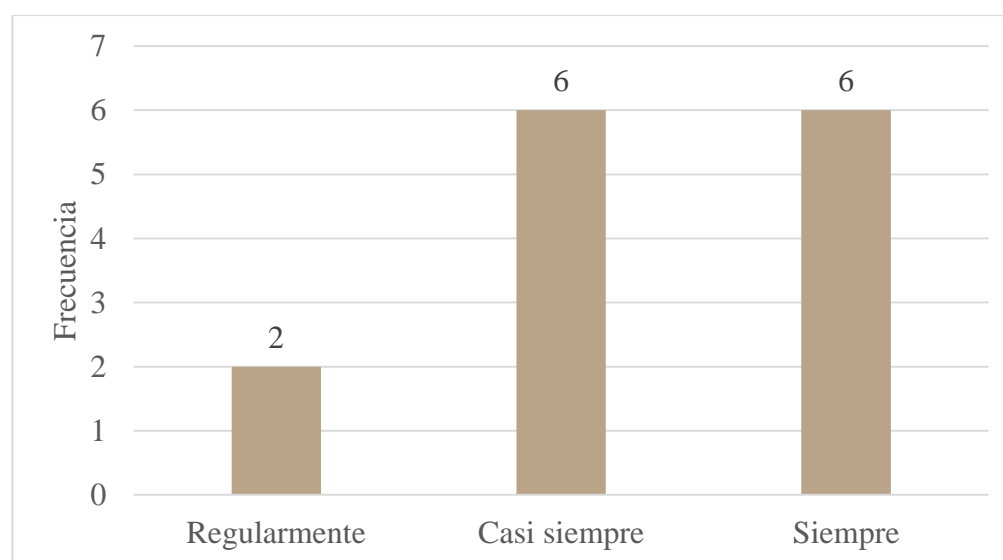


Figura 25: Resultado Pregunta N° 14

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

Interpretación:

El 14.3% de empresarios cree que su trabajo no refleja lo que deberían ganar, mientras que el 85.7% cree que su trabajo debería de ser bien remunerado y ser conforme a las ventas que realiza.

15. ¿Ha identificado las amenazas que podrían influir en su empresa?

Tabla 23: Resultado Pregunta N° 15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy desfavorable	5	35,7	35,7	35,7
	Desfavorable	5	35,7	35,7	71,4
	Regularmente	1	7,1	7,1	78,6
	Casi siempre	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

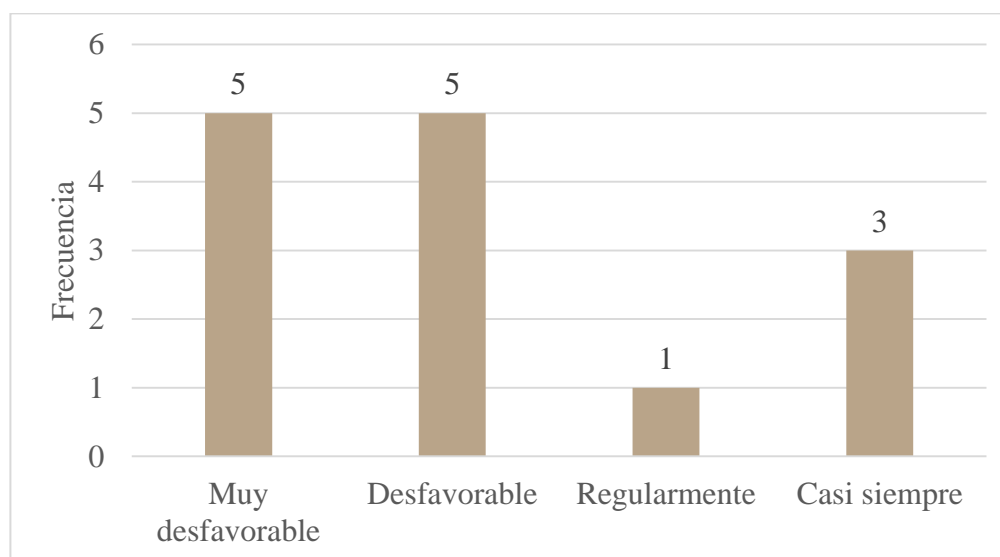


Figura 26: Resultado Pregunta N° 15

Fuente: SPSS V.25, Elaboración propia

Interpretación:

La mayoría de empresarios (un 71.4%) no ha identificado con claridad las amenazas que le podrían afectar a su producción, mientras un 21.4% ya ha previsto posibles hechos y han planeado ciertas estrategias.

16. ¿Ha identificado las oportunidades que podrían influir en su empresa?

Tabla 24: Resultado Pregunta N° 16

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy desfavorable	3	21,4	21,4	21,4
	Desfavorable	5	35,7	35,7	57,1
	Regularmente	3	21,4	21,4	78,6
	Casi siempre	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

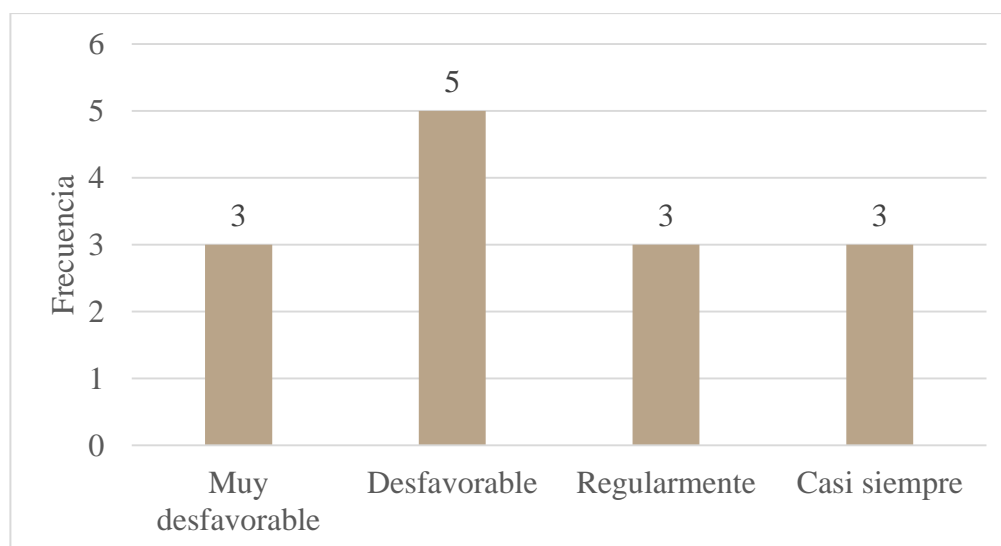


Figura 27: Resultado Pregunta N° 16

Fuente: SPSS V.25, Elaboración propia

Interpretación:

La mayoría de empresarios (un 57.1%) no ha identificado con claridad las oportunidades que le podrían favorecer a su producción, mientras un 42.9% ya ha previsto posibles hechos y han planeado ciertas estrategias.

17. ¿Ha identificado las fortalezas que existen en su empresa?

Tabla 25: Resultado Pregunta N° 17

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy desfavorable	5	35,7	35,7	35,7
	Desfavorable	1	7,1	7,1	42,9
	Regularmente	5	35,7	35,7	78,6
	Casi siempre	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

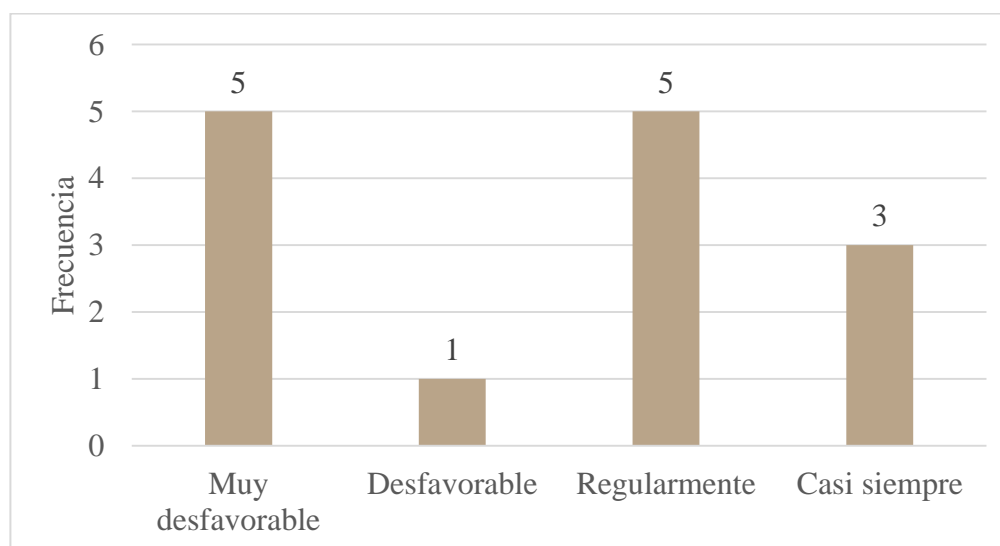


Figura 28: Resultado Pregunta N° 17

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

Interpretación:

La mayoría de empresarios (un 42.9%) no ha identificado con claridad sus fortalezas que le favorecen a su producción, mientras un 57.1% ya lo han identificado.

18. ¿Ha identificado las debilidades que existen en su empresa?

Tabla 26: Resultado Pregunta N° 18

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy desfavorable	8	57,1	57,1	57,1
	Desfavorable	3	21,4	21,4	78,6
	Regularmente	1	7,1	7,1	85,7
	Casi siempre	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

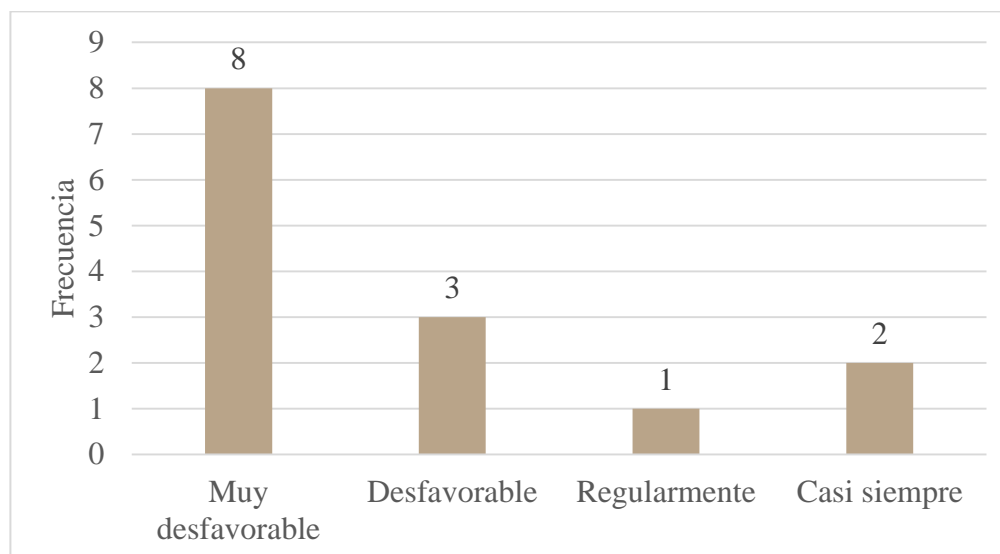


Figura 29: Resultado Pregunta N° 18

Fuente: SPSS V.25, Elaboración propia

Interpretación:

La mayoría de empresarios (un 78.6%) no ha identificado con claridad las debilidades que le afectan a su producción, mientras un 21.4% ya ha previsto sus debilidades y han planeado ciertas soluciones.

19. Después de haber analizado la propuesta en Sabor peruano, ¿Cree que una buena planificación estratégica le traerá mayores utilidades y mejores oportunidades de inversión?, indique un porcentaje

Tabla 27: Resultado Pregunta N° 19

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	8	1	7,1	7,1	7,1
	9	1	7,1	7,1	14,3
	11	2	14,3	14,3	28,6
	13	1	7,1	7,1	35,7
	15	2	14,3	14,3	50,0
	16	1	7,1	7,1	57,1
	17	3	21,4	21,4	78,6
	19	1	7,1	7,1	85,7
	20	1	7,1	7,1	92,9
	22	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

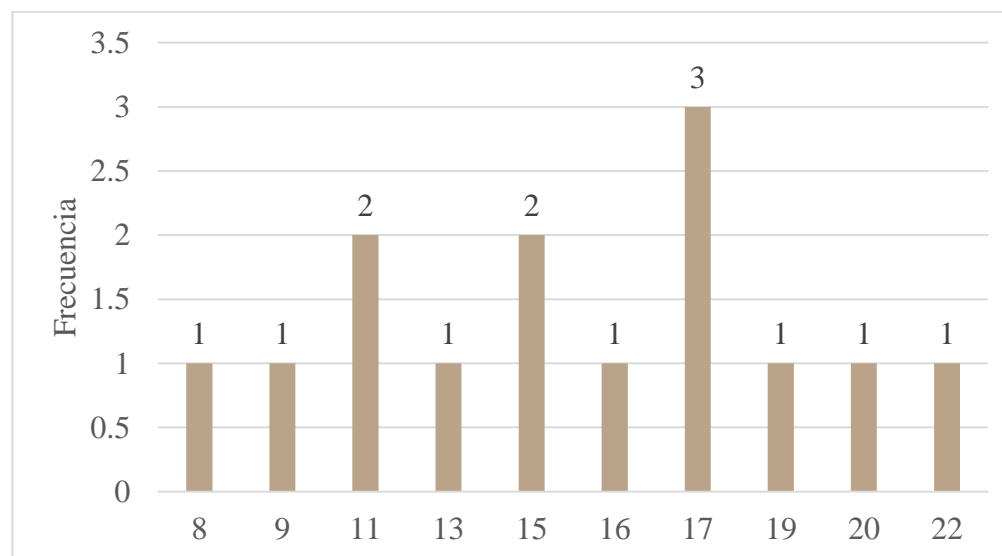


Figura 30: Resultado Pregunta N° 19

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

20. ¿Ha tenido algún tipo de planeación estratégica dentro de su empresa?

Tabla 28: Resultado Pregunta N° 20

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy desfavorable	5	35,7	35,7	35,7
	Desfavorable	4	28,6	28,6	64,3
	Regularmente	3	21,4	21,4	85,7
	Casi siempre	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

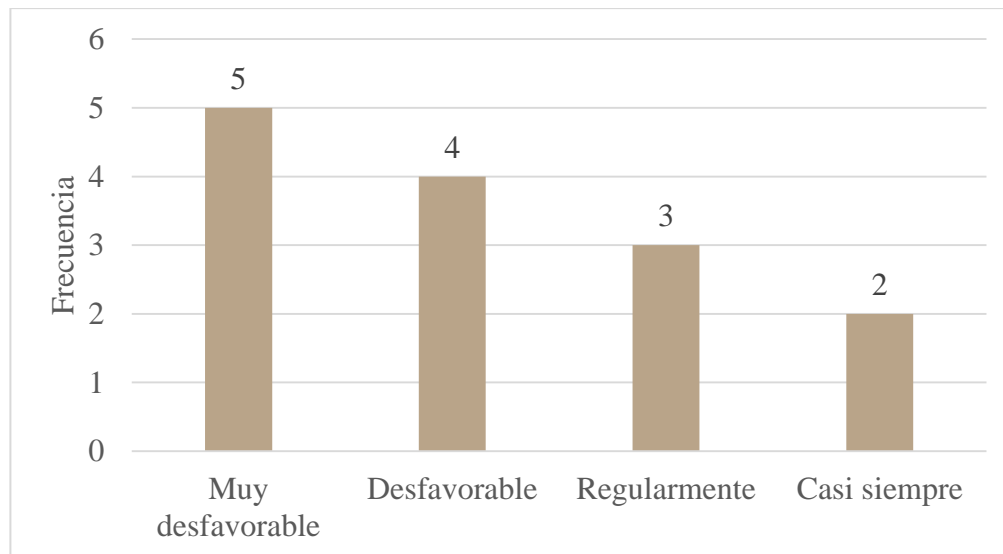


Figura 31: Resultado Pregunta N° 20

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

Interpretación:

El 85.7% de empresarios aún no ha hecho planificación estratégica dentro de su empresa, y solo el 14.3% ha planeado como incrementar la gestión en su empresa.

21. ¿Aplicaría un plan estratégico en su empresa?

Tabla 29: Resultado Pregunta N° 21

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regularmente	1	7,1	7,1	7,1
	Casi siempre	7	50,0	50,0	57,1
	Siempre	6	42,9	42,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

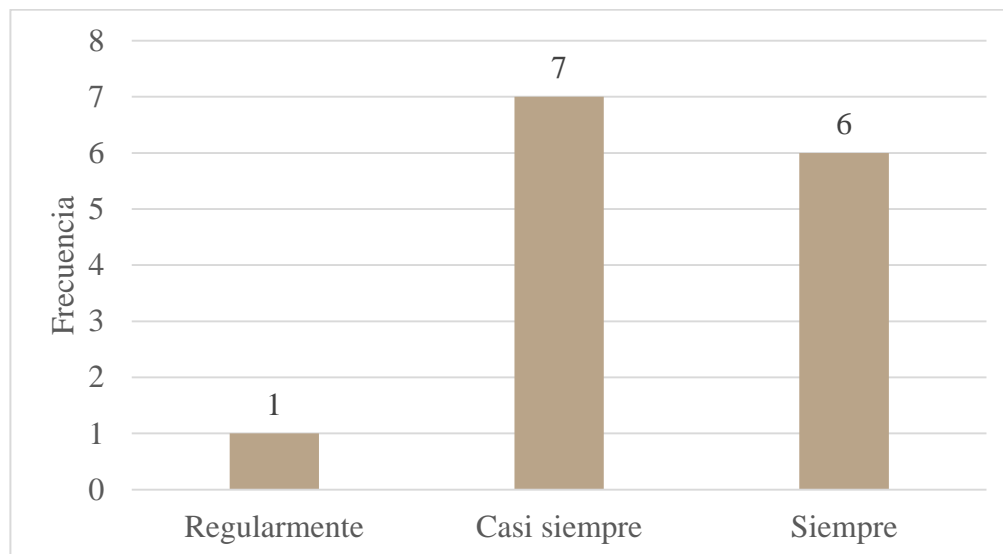


Figura 32: Resultado Pregunta N° 21

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

Interpretación:

Los empresarios luego de revisar nuestra propuesta, han decidido que aplicar un plan estratégico (el 92.9% de empresarios) le ayudara a orientarse a lograr sus objetivos y no perder el rumbo.

22. ¿Cree que los instrumentos financieros son necesarios para formular estrategias?

Tabla 30: Resultado Pregunta N° 22

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regularmente	3	21,4	21,4	21,4
	Casi siempre	8	57,1	57,1	78,6
	Siempre	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

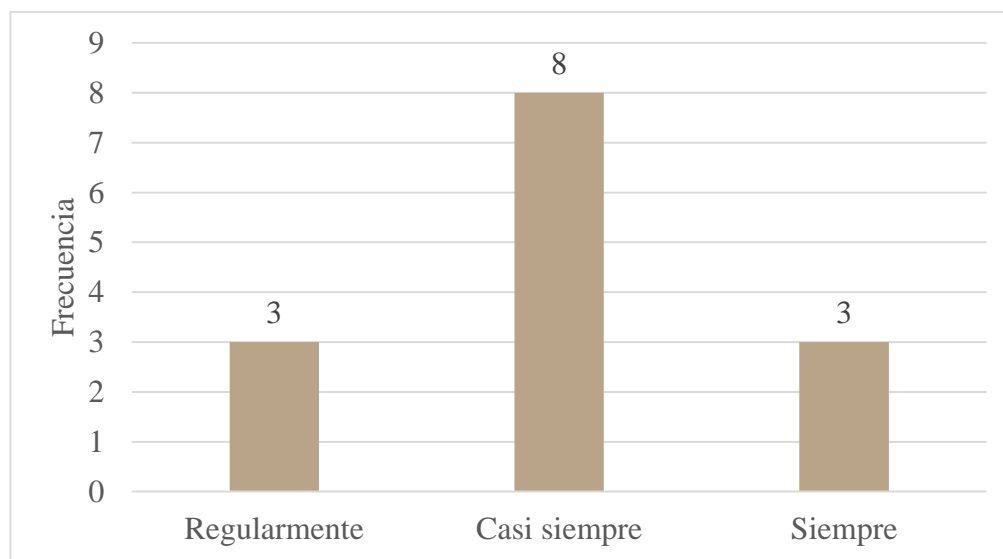


Figura 33: Resultado Pregunta N° 22

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

Interpretación:

Solo el 21.4% cree que los instrumentos financieros no ayudan a gestionar su empresa, mientras que el 78.6% si cree que los ratios son imprescindibles en la gestión empresarial.

23. ¿Considera que tener estrategias para lograr sus objetivos o prevenir alguna amenaza, hará que la empresa pueda afrontar cualquier inconveniente que se le pudiera presentar?

Tabla 31: Resultado Pregunta N° 23

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	9	64,3	64,3	64,3
	Siempre	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

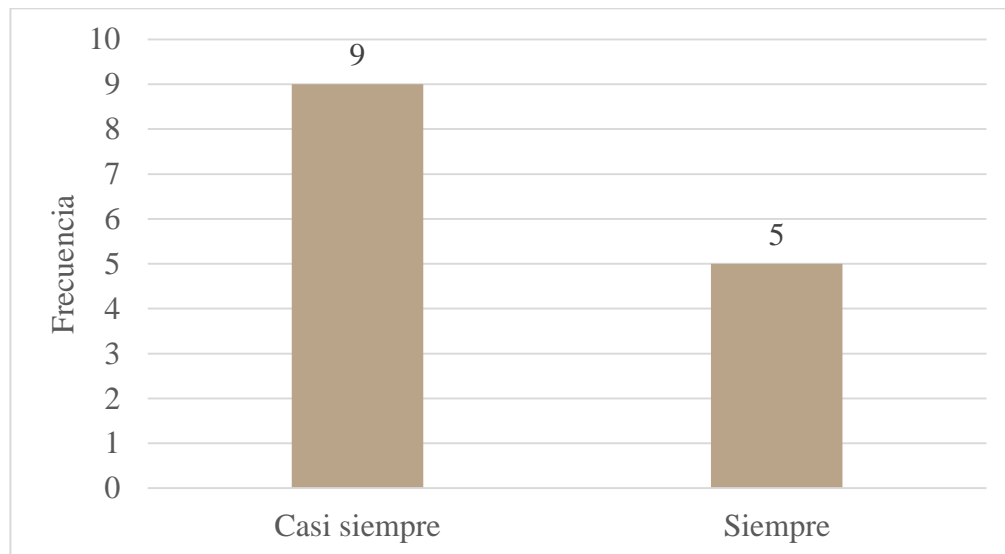


Figura 34: Resultado de la Pregunta N° 23

Fuente: SPSS V.25, Elaboración propia

Interpretación:

El 100% de empresarios cree que el tener un plan estratégico podrá prevenir cualquier tipo de eventualidad.

4.3. Escala de Fiabilidad de la Encuesta

“Existen muchos procedimientos para calcular la confiabilidad de instrumento de medición.

Todos utilizan procedimientos y fórmulas que producen coeficientes de fiabilidad, estos oscilan entre 0 y 1, donde 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad (fiabilidad total perfecta), por lo tanto cuanto más se acerque a 0, tendrá mayor error habrá en la medición.” (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 207)



Figura 35: Interpretación de un Coeficiente de Confiabilidad

Fuente: Hernández, 2014, p. 207, figura 9.4

En la figura 36, se muestran los criterios de evaluación.

Mayor A ">" 0.9 EXCELENTE
Mayor A ">" 0.8 BUENO
Mayor A ">" 0.7 ACEPTABLE
Mayor A ">" 0.6 CUESTIONABLE
Mayor A ">" 0.5 POBRE
Menor A "<" 0.5 INACEPTABLE

Figura 36: Criterio de Evaluación de Escala de Fiabilidad

Fuente. Hernández, 2014, p. 207, figura 9.4

4.3.1. Resultado de la Escala de Fiabilidad de la Encuesta

Tabla 32: Estadística de Fiabilidad de la encuesta

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,800	,790	22

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

Observamos que el coeficiente de alpha de cronbach nos resulta un valor de 0.800, lo que se interpreta según la escala fiabilidad como “BUENO”, por ende nuestra encuesta es muy fiable (está por encima de lo aceptable que es 0.7).

Tabla 33: Estadística de Fiabilidad por cada Pregunta

PREGUNTA	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1	68,14	66,286	,533	,782
2	65,36	72,555	,294	,796
3	67,07	69,918	,387	,791
4	65,50	70,885	,241	,799
5	66,57	72,879	,113	,805
6	65,86	68,440	,491	,786
7	67,00	62,154	,660	,772
8	67,93	72,533	,155	,802
9	65,64	70,555	,343	,793
10	66,86	66,440	,575	,781
11	66,36	74,093	,034	,808
12	65,93	65,610	,615	,778
13	66,71	69,758	,257	,799
14	65,43	71,802	,241	,798
15	65,86	65,824	,428	,788
16	67,29	66,527	,427	,788
17	67,29	63,297	,540	,780
18	65,50	62,577	,646	,773
20	65,86	72,901	,063	,811
21	68,07	73,148	,161	,801
22	65,71	72,066	,240	,798
23	68,07	73,456	,187	,800

Fuente: SPSS V.25 - Elaboración propia

4.4. Contrastación de Hipótesis

A continuación, se hará un análisis para la prueba de hipótesis, se empleará la distribución T de Student, puesto que la muestra es inferior a 30.

4.4.1. Planteo de Hipótesis

➤ Hipótesis alterna (H_1):

La Planeación Estratégica como herramienta gerencial va a mejorar la gestión de las empresas exportadoras de orégano ya que permitirá fijarse metas y objetivos a largo plazo que optimizarán la rentabilidad en las MYPES de la Provincia de Tacna.

➤ Hipótesis nula (H_0):

La Planeación Estratégica como herramienta gerencial no va a mejorar la gestión de las empresas exportadoras de orégano y no le permitirá fijarse metas y objetivos a largo plazo que optimicen la rentabilidad de las MYPES de la Provincia de Tacna.

Para medir el nivel de confiabilidad se tomará como referencia los resultados obtenidos en la pregunta 19 de la encuesta, donde la hipótesis nula será $H_0 < 10\%$ y por consiguiente la hipótesis alterna será $H_1 > 10\%$., cabe recalcar que en la pregunta 19 los empresarios o gerentes la respondieron después de que se les haya mostrado la propuesta del presente trabajo de investigación, y la referencia del “10%” es el porcentaje promedio obtenido mediante las fichas de observación en donde se determinó que la mayoría de empresarios creen que trabajando de manera empírica (o de la forma en la que lo hacen actualmente), su rentabilidad de su empresa incrementará en un promedio del 10% anual, por ello para aceptar nuestra hipótesis nuestra propuesta tiene que sobrepasar las expectativas de los empresarios.

Nivel de significancia:

$$\alpha = 5\% = 0,05$$

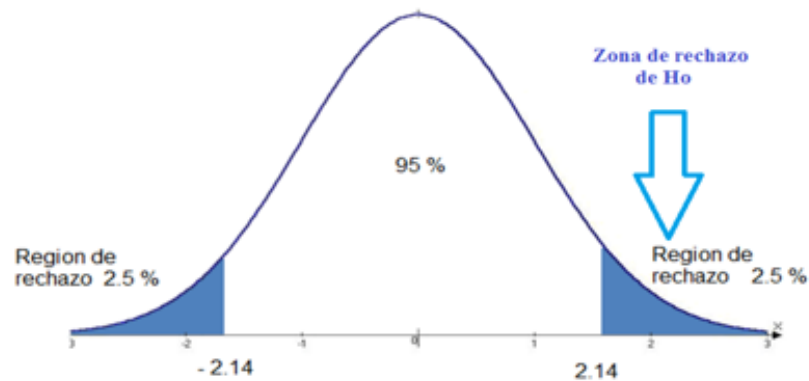


Figura 37: Prueba T Student

Fuente: Elaboración Propia

Para poder aceptar la Hipótesis con un nivel de error de “ α ” de 5%, la significancia bilateral obtenido por el programa estadístico SPSS versión 25 debe ser menor al 0.05, para rechazar la hipótesis nula “ H_0 ”.

Tabla 34: Prueba para una Muestra - T Stufent

Valor de prueba = 10						
				95% de intervalo de confianza de la diferencia		
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Inferior	Superior
ITEM: 19	4,507	13	,001	5,000	2,60	7,40

Fuente: SPSS V.25 – Elaboración Propia

Reemplazando:

$$\text{Valor} - p < \alpha$$

$$0.001 < 0.05$$

Con un nivel de significancia del 5%, se concluye que la decisión a tomar es rechazar la hipótesis nula (H_0).

Para aceptar la hipótesis alterna (H_1), la significancia bilateral el p valor debe ser menor al alfa:

$$0.001 < 0.05$$

Como se cumple la relación, se concluye el aceptar la hipótesis alterna (H_1).

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA EMPRESA

5.1. Análisis de la Empresa

5.1.1. Información General

- RAZON SOCIAL: Sabor Peruano de Exportación SAC
- TIPO DE EMPRESA: Mediana Empresa
- PERIODO DE ESTUDIO: Año 2017
- ACTIVIDAD ECONOMICA: Exportación de Orégano
- DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD: Elaboración y conservación de frutas, legumbres.

5.1.2. Situación Actual de la Empresa

Se pudo obtener información primaria de la empresa Sabor Peruano de Exportación, que es una de las principales empresas con gran demanda en el mercado en cuanto a la exportación de orégano. Nos brindaron los EEFF del periodo del 2016 y el 2017 en los cuales se realizó un análisis horizontal y vertical para hacer la comparativa.

El representante de Sabor Peruano de Exportación nos manifestó que no contaban con un sistema de costeo para su producto y que este se basaba en la competencia mientras.

Así mismo nos manifestó que el año 2016 contrataron el servicio de la empresa SCORE PERU para asesoría en distintos temas que se desarrollaron como módulos en los cuales estaba el de elaborar un plan estratégico eficaz que se vea reflejada en los EE.FF., ya que se restringían a solo abastecer a un solo cliente, por temor y desconocimiento no realizaban estudios de mercados, lo cual ocasionaba que el proveedor tenga poder de negociación en los precios.

El organigrama de la empresa es familiar, y se puede notar que el dueño no delega responsabilidades ya que se encuentra inmerso en muchas actividades inclusive en la de acopio de producto.

5.1.2.1. Características Organolépticas

- Tipo de Secado: Natural, no expuesto al sol
- Aspecto: Hojas ovaladas del orégano
- Olor: Características fragante, olor intenso
- Tamaño de hoja: de 1 a 4 mm (calidad de exportación)

5.1.2.2. Calidad del Orégano Procesado

En la empresa nos dieron parámetros de calidad del orégano seco y que usan para el mercado destino al cual distribuyen:

Tabla 35: Calidad del Orégano Seco

CALIDAD	CARACTERISTICA Y TAMAÑO DE HOJA	DIAMETRO (mm)	MERCADO DESTINO
Extra	Verde, grade y entera	9 a más	Nacional
A	Verde y menos grande	4 a 8.9	Local y nacional
B	Verde, mediana y entera	1 a 3.9	Internacional

Fuente: Elaboración Propia

El orégano que se exporta es de calidad “B”, ya que cumple con las especificaciones para exportación, ya que en esta presentación es de mayor uso por diversas industrias para su transformación final.

5.1.2.3. Proceso Productivo

El proceso inicia con la RECEPCIÓN del lote de orégano seco, este debe ser a granel y secado naturalmente sin exposición al sol, si no cumple con estos parámetros se rechaza. Al mismo tiempo se realiza el PESADO del lote para saber la cantidad a procesar.

Después pasa por el proceso de LIMPIEZA y CLASIFICACIÓN por medio de una máquina que funciona a base de vibración y ventilación con zarandas de calibración como: 1, 4, 5 y 9mm.

Luego se asegura la ELIMINACIÓN DE IMPUREZAS, las hojas clasificadas pasan a un túnel de viento donde se extrae y elimina materias raras, como tallos y polvo.

Seguidamente pasa al ENVASADO, donde se envasa en sacos de papel kraft de 12.5kg teniendo en cuenta la clasificación anterior.

Finalmente llega al ETIQUETADO y SELLADO, aquí se destina el orégano si va a mercado nacional o exportación.

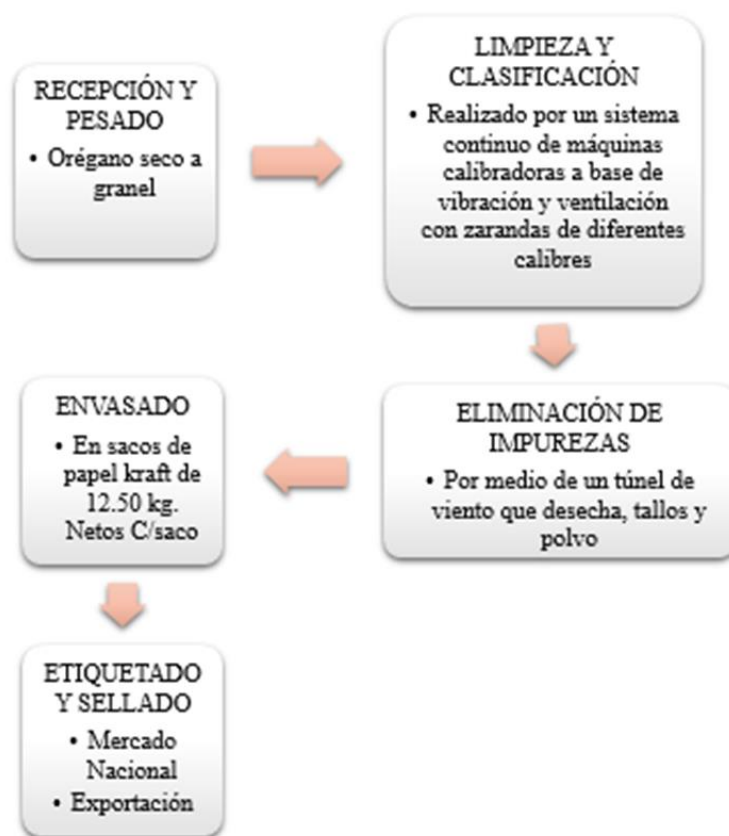


Figura 38: Flujograma - proceso Productivo

Fuente: Elaboración Propia

5.2. Análisis Externo

Para poder determinar oportunidades y amenazas de la empresa Sabor Peruano de Exportación S.A.C., se realizó un análisis externo y así poder diseñar estrategias que permitirá a la empresa en estudio el sacarle el mayor provecho a sus oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas

5.2.1. Factores Estratégico del Entorno

Tabla 36: Análisis PESTE

P	El gobierno e instituciones que promuevan las exportaciones ATPDEA: producto final en el mercado norteamericano Mercosur: oportunidad en el mercado sudamericano Proyecto IIRSA: carretera interoceánica Inestabilidad económica y política Nula implementación sobre inteligencia en el comercio Proyectos de irrigación sin autorización
E	Beneficios tributarios Crecimiento de la demanda a nivel internacional Elevados gastos de exportación Presencia de empresas exportadoras
S	Descentralización y regionalización Predisposición de agricultores para cultivar Tierras salinas en la zona de la Yarada Experiencia empresarial Disponibilidad de suelos para cultivos potenciales Cambios climáticos, sequías, fenómenos naturales Condiciones climatológicas favorables
T	Tecnología moderna Industrialización de las infraestructuras Riego de manera tecnificada Existencia de represas para la producción agrícola Existencia de servicios logísticos para exportadores Mala reutilización del recurso hídrico Poca planificación en temas de cultivo Poco interés en temas de biotecnología Poco conocimiento en aseguramiento de la calidad
E	Falta de planificación de desarrollo de orégano con certificación orgánica Falta de análisis de competitividad del orégano a nivel regional

5.2.2. Análisis de la Competitividad

Para poder realizar un eficiente planteamiento es indispensable que se tenga que realizar un análisis del sector al cual pertenecemos, mediante el cual relacionaremos a nuestra empresa con su medio ambiente para determinar nuestras fuerzas competitivas y la forma como nos vamos a enfrentar a ella.

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, nos ayudan a identificar las oportunidades y amenazas conociendo a la competencia, a sus principales clientes, los beneficios de los diferentes proveedores, los posibles productos sustitutos y sobre todo a los nuevos competidos. (Porter, 2009)

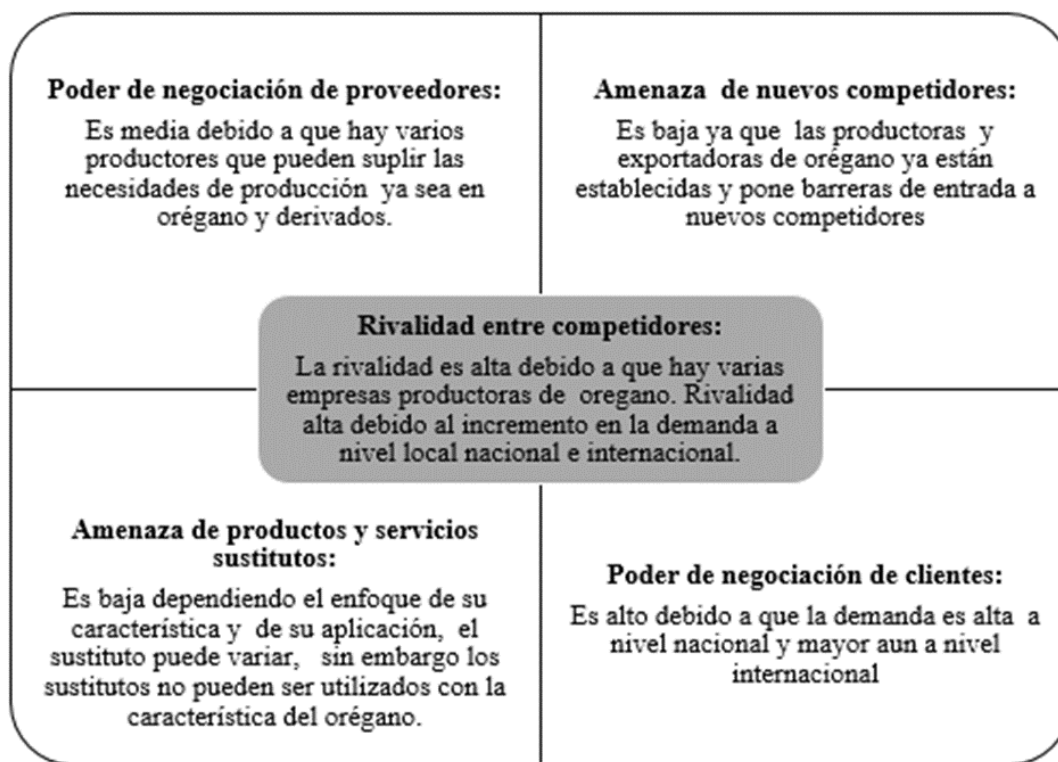


Figura 39: Análisis de las Fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración Propia

5.3. Análisis Interno

Por medio de este análisis se determina las fortalezas y debilidades que posee la empresa, y al tenerlas identificadas ver la manera de aprovechar y/o reforzarlas por medio de estrategias a implementar.

Durante el análisis de datos se ha logrado determinar que para la empresa Sabor Peruano de Exportación S.A.C., se tiene que lograr resultados durante el periodo proyectado de planeación, en cuanto a la gestión de las áreas; como la gestión organizativa, gestión de talento humano, gestión de servicio, gestión de publicidad y gestión económica.

5.3.1. Gestión Organizativa

El estilo de dirección que aplica el gerente es de carácter participativo comparte la responsabilidad con los subordinados consultándoles en la toma de decisiones.

Se revisó la información proporcionada por la empresa, donde se pudo observar, analizar que no tiene un correcto organigrama, su manual de funciones es muy extenso y se repiten funciones en diferentes áreas y no todas las funciones que se encuentran en el MOF se aplican.

5.3.2. Gestión de Talento Humano

La empresa cuenta con 18 colaboradores y se identificó que algunos no están comprometidos con la institución, pero si tienen el desempeño correspondiente en su labor. La empresa no cuenta con capacitación al personal, la mayoría de colaboradores no están inscritos en Planilla y no reciben sus beneficios.

5.3.3. Gestión de Publicidad

La empresa no cuenta con publicidad de ningún tipo.

5.3.4. Gestión Económica

La empresa no ha desarrollado una planificación con un enfoque estratégico ni presupuestos.

5.4. Cadena de Valor

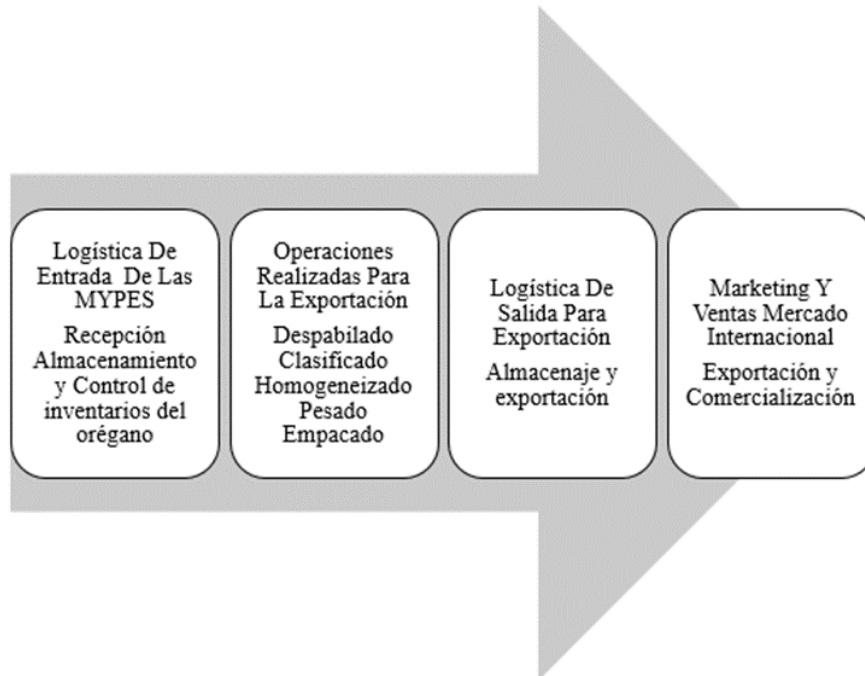


Figura 40: Cadena de Valor

Fuente: Elaboración Propia

5.5. Análisis e Interpretación de los Estados Financieros

Se pudo tener acceso a los Estados Financieros de los periodos 2016 y 2017 de la empresa Sabor Peruano de Exportación S.A.C.; de igual manera se nos proporcionó los ratios Financieros de los periodos mencionados.

Los estados brindados consta de: Estado Situación Financiera, Estado de Resultados y Análisis de los Indicadores Financieros.

5.5.1. Análisis e Interpretación de los Estados Financieros

5.5.1.1. *Análisis Vertical*

SABOR PERUANO DE EXPORTACIÓN S.A.C.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO
Expresado en Soles

PARTIDAS	31.12.2016		31.12.2017	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%
ACTIVOS				
Efectivo y equivalente de efectivo	1,511,292	38.49%	1,911,292	42.74%
Cuentas por cobrar netas	921,206	23.46%	951,202	21.27%
Otras Cuentas por Cobrar (neto)	302,058	7.69%	382,058	8.54%
Inventarios	745,197	18.98%	733,197	16.39%
Gastos Contratados por Anticipado	11,451	0.29%	11,955	0.27%
Otros Activos Corrientes	31,888	0.81%	44,888	1.00%
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE	3,523,092	89.74%	4,034,592	90.21%
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto)	377,212	9.61%	411,979	9.21%
Activos Diferidos	25,745	0.66%	25,745	0.58%
TOTAL DE ACTIVO NO CORRIENTE	402,957	10.26%	437,724	9.79%
TOTAL DE ACTIVO	3,926,049	100.00%	4,472,316	100.00%
PASIVO Y CAPITAL				
Sobregiros Bancarios	0	0.00%	11	0.00%
Obligaciones Financieras	1,321,793	33.67%	1,141,793	25.53%
Cuentas por Pagar Comerciales	1,242,793	31.66%	1,992,793	44.56%
Otras cuentas por Pagar	431,658	10.99%	334,318	7.48%
Impuesto a la Renta y Participaciones Corrientes	-	-	-	-
Ingresos Diferidos	105,032	2.68%	109,032	2.44%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	3,101,276	78.99%	3,577,947	80.00%
Obligaciones Financieras		0.00%		
TOTAL DE PASIVO NO CORRIENTE	0	0.00%	0	0.00%
TOTAL PASIVO	3,101,276	78.99%	3,577,947	80.00%
Capital	302,588	7.71%	302,588	6.77%
Resultados Acumulados	522,186	13.30%	591,781	13.23%
TOTAL PATRIMONIO	824,774	21.01%	894,369	20.00%
				100.00
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	3,926,050	100.00%	4,472,316	%

Fuente: Sabor Peruano de Exportación S.A.C.

Análisis e Interpretación

- ✓ Por el lado del activo, la empresa cuenta con el 38.49% de efectivo equivalente y efectivo en el año 2016 y un 42.74% del activo del activo representa el disponible en el 2017.
- ✓ Las cuentas por cobrar representan el 23.46% en el año 2016 y el 21.27% en el año 2017, lo cual nos indica que hubo una mejoría en la política de cobros.
- ✓ En cuanto al Inventario podemos observar que hubo una reducción en el año 2017 con respecto al 2016 en 2.59%
- ✓ Por el lado del pasivo la cuenta de las obligaciones financieras representa el 33.67% en el 2016 y 25.53% en el 2017, hubo una reducción en los porcentajes.
- ✓ La cuenta de proveedores tiene una representación del 31.66% para el 2016, porcentaje que aumenta en el 2017 a 44.56% esto significa que los créditos por parte de los proveedores han incrementado en el 2017 con respecto al año 2015.
- ✓ Respecto al patrimonio el capital social se mantiene en cantidad monetaria, pero varía porcentualmente, debido a los resultados acumulados.
- ✓ Se ha observado un incremento de la utilidad del ejercicio en el 2017 respecto al 2016, pero hubo una disminución en cuanto a los porcentajes, esto debido al volumen de ventas que se realizaron.

SABOR PERUANO DE EXPORTACIÓN S.A.C.
ESTADO DE RESULTADO COMPARATIVO Y ANALISIS
VERTICAL
(Expresado en SOLES)

PARTIDAS	2016		2017	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%
Ventas netas	7,056,456	100.00	8,538,312	100.00
Costos de ventas	5,378,680	76.22	6,480,373	75.90
UTILIDAD BRUTA	1,677,776	23.78	2,057,939	24.10
Gastos de venta	-1,021,826	14.48	-1,236,409	14.48
Gastos de administración	-580,148	8.22	-620,148	7.26
Otros Ingresos	131,517	-1.86	159,135	-1.86
Otros Gastos	-1,466	0.02	-1,773	0.02
Total gastos de operación	-1,471,922	20.86	-1,699,195	19.90
UTILIDAD DE OPERACIÓN	205,854	2.92	358,744	4.20
Ingresos Financieros	679	-0.01	730	0.01
Ingresos por Diferencia de Cambio	96,546	-1.37	118,003	1.38
Gastos Financieros	-111,875	1.59	-161,875	1.90
Gasto de Perdida por Diferencia de Cambio	-121,432	1.72	-171,432	2.01
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	69,772	1.93	144,170	5.29
Impuesto de renta	-47,988	0.68	-74,575	0.87
UTILIDAD NETA	21,784	0.40	69,595	0.82

Fuente: Sabor Peruano de Exportación S.A.C.

Análisis e Interpretación

- ✓ Los gastos administrativos incurridos en el manejo empresarial en el 2016 representa un 8.22%, y en el 2017 un 7.26%.
- ✓ La utilidad del ejercicio muestra un aumento favorable, en el 2016 fue de 0.4% y en el 2017 fue de 0.82%.

5.5.1.2. *Análisis Horizontal*

SABOR PERUANO DE EXPORTACIÓN S.A.C.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO

Expresado en Soles

PARTIDAS	31.12.2016	31.12.2017	VARIACIÓN ABSOLUTA
ACTIVOS			
Efectivo y equivalentes de efectivo	1,511,292.18	1,911,292.18	400,000.00
Cuentas por cobrar netas	921,206.12	951,201.67	29,995.55
Otras Cuentas por Cobrar (neto)	302,058.33	382,058.33	80,000.00
Inventarios	745,197.35	733,197.35	-12,000.00
Gastos Contratados por Anticipado	11,450.70	11,954.80	504.10
Otros Activos Corrientes	31,887.63	44,887.63	13,000.00
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE	3,523,092.31	4,034,591.96	511,499.65
Inmuebles, Maquinaria y Equipo (neto)	377,212.08	411,978.91	34,766.83
Activos Diferidos	25,744.95	25,744.95	-
TOTAL DE ACTIVO NO CORRIENTE	402,957.03	437,723.86	34,766.83
TOTAL DE ACTIVO	3,926,049.34	4,472,315.82	546,266.48
PASIVO Y CAPITAL			
Sobregiros Bancarios	-	10.78	10.78
Obligaciones Financieras	1,321,792.83	1,141,792.83	-180,000.00
Cuentas por Pagar Comerciales	1,242,793.08	1,992,793.01	749,999.93
Otras cuentas por Pagar	431,658.00	334,318.30	-97,339.70
Impuesto a la Renta y Participaciones Corrientes	-	-	-
Ingresos Diferidos	105,032.00	109,032.00	4,000.00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	3,101,275.91	3,577,946.92	476,671.01
Obligaciones Financieras	-	-	-
TOTAL DE PASIVO NO CORRIENTE	-	-	-
TOTAL PASIVO	2,669,617.91	3,577,946.92	908,329.01
Capital	302,587.80	302,587.80	-
Resultados Acumulados	522,186.08	591,781.10	69,595.02
TOTAL PATRIMONIO	824,773.88	894,368.90	69,595.02
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	3,926,049.79	4,472,315.82	546,266.03

Fuente: Sabor Peruano de Exportación S.A.C.

Análisis e Interpretación

- ✓ La empresa incremento la disponibilidad del efectivo en S/ 400 000.00 del año 2016 al 2017.
- ✓ El activo fijo de la empresa. aumento en S/ 34 766.83, debido a la adquisición de nueva maquinaria.
- ✓ Las cuentas por cobrar se incrementó en S/ 29 995.55, esto debido a que este año se realizó un mayor volumen de ventas
- ✓ Las otras cuentas por cobrar también se incrementaron en S/ 80 000.00 respecto al año 2016.
- ✓ Las obligaciones financieras se redujeron en S/ 180 000.00, lo cual indica que la empresa está cumpliendo con el pago de los préstamos bancarios.
- ✓ Para la empresa las obligaciones en el corto plazo, los proveedores aumento en S/ 749 999.93
- ✓ Las obligaciones a largo plazo disminuyo en S/ 97 339.70
- ✓ El capital se muestra constante en S/ 302 587.80 en ambos periodos.
- ✓ Los resultados acumulados experimentaron un aumento de S/ 69 595.02 lo cual muestra que la empresa se está en crecimiento

SABOR PERUANO DE EXPORTACIÓN S.A.C.
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO
Expresado en Soles

PARTIDAS	31.12.2016	31.12.2017	VARIACIÓN
			ABSOLUTA
Ventas netas	7,056,456	8,538,312	1,481,856
Costos de ventas	-5,378,680	-6,480,373	-1,101,693
UTILIDAD BRUTA	1,677,776	2,057,939	380,163
Gastos de venta	-1,021,826	-1,236,409	214,583
Gastos de administración	-580,148	-620,148	40,000
Otros Ingresos	131,517	159,135	-27,619
Otros Gastos	-1465.65	-1773.44	308
Total gastos de operación	-1,471,922	-1,699,195	227,273
UTILIDAD DE OPERACIÓN	205,854	358,744	152,890
Ingresos Financieros	678.9	729.72	51
Ingresos por Diferencia de Cambio	96,546	118,003	21,457
Gastos Financieros	-111,875	-161,875	50,000
Gasto de Perdida por Diferencia de Cambio	-121,432	-171,432	50,000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	69,772	144,170	74,398
Impuesto de renta	-47,988	-74,575	26,587
UTILIDAD NETA	21,784	69,595	47,811

Fuente: Sabor Peruano de Exportación S.A.C.

Análisis e Interpretación

- ✓ La empresa tiene un incremento en sus ventas de S/ 1 481 856.00 hecho que es muy positivo para la empresa, ya que se pretende mejorar.
- ✓ Los costos de ventas aumentaron en S/ 1 101 693.00, debido a que el año 2017 se realizó un mayor volumen de ventas
- ✓ La empresa incremento sus gastos de venta en S/ 214 583.00 respecto al año 2016, son montos que han crecido exponencialmente al tratar que la empresa realice un mayor volumen de ventas.

5.5.2. Análisis de los Indicadores Financieros

5.5.2.1. Índice de Liquidez

“Son las razones que miden la capacidad de la empresa para cumplir sus compromisos y la capacidad para seguir operando el corto plazo”. (Briseño Ramírez, 2006)

A. Liquidez Corriente: se refiere a como la empresa hará frente a las deudas que se vencerán en un periodo corto.

- a. Activo Corriente: Son todos los activos que permanecen líquidos o se pueden convertir en dinero fácilmente, o cualquier cuenta cobrable a corto plazo. (Briseño Ramírez, 2006)
- b. Pasivo Corriente: conformado por las obligaciones en un tiempo corto, se puede decir que a menos de 1 año. (Briseño Ramírez, 2006)

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

“Si el resultado obtenido es inferior a 1.0, quiere decir que la empresa no cuenta con la solvencia adecuada para hacer frente a su deuda a corto plazo. Si el resultado es superior a 1.0, nos indica que la empresa si posee circulante suficiente para cumplir con sus obligaciones inmediatas. Sin embargo, si se obtiene un resultado por encima de 1.0, estaría indicando un exceso de bienes sin invertir, por lo tanto no son productivos, o también llamado exceso de recursos ociosos”. (Briseño Ramírez, 2006)

Tabla 37: Ratio de Liquidez Corriente

Liquidez corriente	2016		2017	
	3,523,092.31	1.14	4,034,591.96	1.13
	3,101,275.91		3,577,946.92	

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

La empresa en el año 2016 tiene de ratio 1.14, y en el 2017 de 1.13, es decir que la empresa cuenta con la solvencia necesaria para hacer frente a sus obligaciones corrientes (menores a 1 año), y no está desperdiciando recursos de forma ociosa, si no, los está reinvertiendo en su giro comercial

B. Prueba Defensiva:

$$\text{Prueba Defensiva} = \frac{\text{Caja y bancos}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Tabla 38: Ratio de Prueba Defensiva

Prueba Defensiva	2016		2017	
	1,511,292.18	0.49	1,911,292.18	0.53
	3,101,275.91		3,577,946.92	

Fuente: Elaboración Propia

“Permite medir la capacidad efectiva de la empresa en el corto plazo; considera únicamente los activos mantenidos en caja bancos y los valores negociables. Nos indica la capacidad de la empresa para operar con sus activos más líquidos sin recurrir a sus flujos de venta”. (Briseño Ramírez, 2006)

Es decir, contamos con S/. 0.49 por cada sol de deuda en el 2016.

Mientras que en el 2017 contamos con S/. 0.53 por cada sol de deuda.

C. Liquidez de Caja: Al igual que la liquidez corriente, mide el grado de cumplimiento de las deudas, pero en este caso los mide para con los proveedores (solo deudas comerciales). Se considera un buen ratio los valores cercanos a 1 (entre 1 a 1.10)

Se mide con:

- ✓ Caja y bancos: es el equivalente de efectivo
- ✓ Cuentas por cobrar: las cuentas comerciales que se tiene menores a 1 año
- ✓ Cuentas por pagar: las deudas comerciales que se tiene con los proveedores menores a 1 año

$$\text{Liquidez de Caja} = \frac{\text{Caja y bancos} + \text{Ctas por cobrar}}{\text{Cuentas por pagar}}$$

Tabla 39: Ratio de Liquidez de Caja

	2016		2017	
Liquidez de Caja	2,432,498.30	1.96	2,862,493.85	1.44
	1,242,793.08		1,992,793.01	

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

La empresa tiene en el 2016 1.96 y en el 2017 1.44, lo cual indica que en el 2017 ha disminuido los recursos estáticos, además de que en el 2017 tiene 1.44 soles para hacer frente a cada sol de deuda para con los proveedores.

5.5.2.2. *Índice de Gestión*

“Son denominados Razones de Actividad. Estas razones permiten evaluar el nivel de actividad de la empresa y la eficacia con la cual esta ha utilizado sus recursos disponibles, a partir del cálculo del número de rotaciones de determinadas partidas del Estado de Situación Financiera durante el año.” (Briseño Ramírez, 2006)

A. Rotación de Caja y Bancos:

$$\text{Rotación de Caja y Bancos} = \frac{\text{Caja y bancos} \times 360}{\text{Ventas netas}}$$

Tabla 40: Ratio de Caja y Bancos

Rotación de Caja y bancos	2016		2017	
	544,065,184.80	77.10	688,065,184.80	80.59
	7,056,456.29		8,538,312.11	

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

La cantidad media de días es de 80, es decir que cada 80 días la empresa puede cumplir con sus compromisos utilizando solo caja y bancos

B. Rotación de Ventas: Es el análisis que realizan los gerentes para saber cuál es tiempo que se tarda en recuperar las ventas a crédito. (Briseño Ramírez, 2006)

$$\text{Rotación de Ventas} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Tabla 41: Ratio de Rotación de Ventas

Rotación de ventas	2016		2017	
	7,056,456.29	5.77	8,538,312.11	6.40
	1,223,264.45		1,333,260.00	

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

➤ PARA EL AÑO 2016

El resultado son las veces que las cuentas por cobrar rotan en durante el año, en este caso es de 5 meses y 23 días (0.77x30=23). Se determinará la cantidad de días que se tarda en recuperar las cuentas por cobrar después de realizada la venta, se realiza los siguientes cálculos:

Días en el año = 360

Rotación de Cuentas por Cobrar = 5.77 meses

$360/5.77 = 62.39$ días

Entonces en 62 días, es el tiempo que tarda en recuperar la mercancía vendida a crédito.

➤ **PARA EL AÑO 2017**

Las veces que las cuentas por cobrar rotan en el año es de 6 meses y 12 días ($0.4 \times 30 = 12$ días). Se calcula la cantidad de días que se tarda en recuperar las cuentas por cobrar después de realizada la venta:

Días en el año = 360

Rotación de Cuentas por Cobrar = 6.4 meses

$360/6.4 = 56.25$ días

Entonces tenemos que en 56 días, es el tiempo que se tardará en recuperar la mercancía vendida a crédito.

INTERPRETACIÓN GENERAL:

En el 2016 el recupero de las deudas era de 62 días y en el 2017 de 56 días, es decir, se mejoró en las políticas de cobro para el año 2017.

C. Rotación del Activo Total:

$$\text{Rotación del Activo Total} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}}$$

Tabla 42: Ratio de Rotación del Activo Total

Rotación del activo total	2016		2017	
	7,056,456.29	1.80	8,538,312.11	1.91
	3,926,049.34		4,472,315.82	

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

La rotación del activo total en la empresa es de 1.8 veces en relación a las ventas que se realizaron durante el año, a su vez se aprecia que la entidad genera una mayor utilidad en las ventas por cada sol nuevo en los activos.

5.5.2.3. Índice de Solvencia

“Son conocidos como Razones de Apalancamiento y Razones de Endeudamiento, es un indicador o medida del riesgo financiero de la empresa. Miden la deuda total o parcial de la empresa, refleja la participación y el uso de las fuentes de financiamiento de los activos.” (Briseño Ramírez, 2006)

A. Endeudamiento Patrimonial

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Tabla 43: Ratio de Endeudamiento Patrimonial

Endeudamiento patrimonial	2016		2017	
	3,101,275.91	3.76	3,577,946.92	4.00
	824,773.88		894,368.90	

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Este índice señala que el pasivo total de la empresa corresponde al 376% del patrimonio para el ejercicio económico del 2016.

En tanto para el 2016, el pasivo total de la empresa comprende un 400% del patrimonio.

B. Endeudamiento del Activo

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Tabla 44: Ratio Endeudamiento del Activo

Endeudamiento del activo	2016		2017	
	3,101,275.91	0.79	3,577,946.92	0.80
	3,926,049.34		4,472,315.82	

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Se considera que la existencia de independencia financiera se origina con este ratio, el cual no debe ser mayor a 0.5, ya que si este ratio sale mayor se traduce como un apalancamiento elevado, y resulta favorable ya que se genera utilidad con dinero de terceros, pero a su vez genera un riesgo elevado al mantener deudas altas. (Briseño Ramírez, 2006)

Indica la medida en el cual la empresa es financiada por terceros, como podemos ver en el año 2017 el endeudamiento del activo es de 0.8, lo cual nos indica que la empresa se ha apalancado financieramente o por sus proveedores.

C. Endeudamiento Patrimonial Corriente

$$\text{Endeudamiento Patrimonial Corriente} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio}}$$

Tabla 45: Ratio Endeudamiento Patrimonial Corriente

Endeudamiento patrimonial corriente	2016		2017	
	3,101,275.91	3.76	3,577,946.92	4.00
	824,773.88		894,368.90	

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Este coeficiente indica que las obligaciones cortas comprenden el 376% del patrimonio neto en el año 2016.

Para el año 2017 el coeficiente de endeudamiento a corto plazo comprende el 400% del patrimonio neto.

D. Endeudamiento Patrimonial a Largo Plazo

$$\text{Endeudamiento Patrimonial a Largo Plazo} = \frac{\text{Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Patrimonio}}$$

Tabla 46: Ratio de Endeudamiento Patrimonial a Largo Plazo

Endeudamiento patrimonial a largo plazo	2016		2017	
	-	-	-	-
	824,773.88		894,368.90	

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Esta razón señala que las deudas a largo plazo o pasivo no corriente, comprenden un 0% del patrimonio neto para el 2016 e igual para el 2017.

5.5.2.4. Índice de Rentabilidad

“Nos permiten examinar el resultado de la eficiencia en temas de gestión de los recursos ya sean estos económicos o financieros.” (Briseño Ramírez, 2006)

- Rentabilidad Sobre Ventas: Este ratio nos permite medir la eficiencia que la organización alcanza durante el desarrollo de sus actividades y ayuda en la toma de decisiones. Se mide mediante de la Utilidad Neta (utilidad final, después de impuestos y todo tipo de gastos) sobre las ventas netas del periodo.

$$\text{Rentabilidad sobre las Ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Tabla 47: Ratio de Rentabilidad Sobre las Ventas

Rentabilidad sobre las Ventas	2016		2017	
	21,783.58	0.31%	69,595.02	0.82%
	7,056,456.29		8,538,312.11	

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Por las ventas realizadas la empresa obtiene 0.82% de utilidad neta en el año 2017, lo cual indica una rentabilidad bastante baja, es decir que por cada sol que se invierta se ganara 0.0082 soles.

- Margen Comercial: Mide la eficiencia de la elaboración y distribución que alcanza una empresa durante sus operaciones, el margen de utilidad comercial es tal vez uno de los ratios financieros que más interesa al emprendedor. (Briseño Ramírez, 2006) ¿Cuánto gano o puedo ganar con este negocio?
Se mide a través de las ventas netas menos el costo de ventas (o costo de producción) sobre las ventas netas.

$$\text{Margen Comercial} = \frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas Netas}}$$

Tabla 48: Ratio de Margen Comercial

Margen comercial	2016		2017	
	1,677,776.16	23.78%	2,057,939.15	24.10%
	7,056,456.29		8,538,312.11	

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Indica que en el 2017 la empresa ha tenido un 24.10% de margen sobre los costos de venta de los productos vendidos, es decir, por cada un sol (S/1.00) por ventas, la entidad ha ganado S/0.2410 lo cual es bajo, ya que aún falta descontar los otros gastos como los de ventas y administración y pueden reducir la utilidad considerablemente.

- Rentabilidad Sobre Activos: establece relación entre beneficios netos y los activos totales para de esta manera medir la rentabilidad de los activos que tiene la entidad, lo ideal es que sea lo mayor posible ya que nos indicara el valor añadido que genera la actividad sobre los activos utilizados. (Briseño Ramírez, 2006)

$$\text{Rentabilidad Sobre Activos (ROA)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

Tabla 49: Ratio de Rentabilidad Sobre Activos (ROA)

Rentabilidad sobre Activos (ROA)	2016		2017	
	21,783.58	0.55%	69,595.02	1.56%
	3,926,049.34		4,472,315.82	

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

En el 2017 se ha obtenido una rentabilidad de 1.56% en base a los activos totales de la empresa, es decir que por cada sol que la empresa ganó, ha generado solo 0.0156 de valor en la empresa.

- Rentabilidad Neta del Patrimonio:

$$\text{Rentabilidad Neta del Patrimonio (ROE)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Tabla 50: Ratio de Rentabilidad Neta del Patrimonio (ROE)

Rentabilidad Neta del Patrimonio (ROE)	2016		2017	
	21,783.58	2.64%	69,595.02	7.78%
	824,773.88		894,368.90	

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Significa que en el año 2017 la rentabilidad del patrimonio después de impuestos fue de 7.78% mientras que en el año 2016 fue de 2.64%

Este ratio se debe tener muy en cuenta, ya que para mantener la inversión, se requiere de una adecuada rentabilidad financiera, además de que es observada por las personas interesadas en invertir en la empresa.

CAPÍTULO VI: PLAN ESTRÁTEGICO PARA LA EMPRESA DE ESTUDIO

6.1. Detalles de la Propuesta

Actualmente el país enfrenta un entorno cambiante en el cual las exigencias de un cliente para recibir un producto de calidad son cada vez mayores, asimismo la realización de este producto cambia y mejora en lo económico; por ejemplo el fenómeno de la globalización, modificó la forma de hacer negocios, ya que obligó a las organizaciones a implementar mejores formas de negociación para poder sobrevivir y alcanzar éxito. Bajo esta premisa, la empresa de estudio, Sabor Peruano de Exportación S.A.C., no debe estar desactualizado y a través de un plan estratégico le permita contar con estrategias para alcanzar tanto sus objetivos como sus metas y lograr una mayor competitividad.

La propuesta de planeación estratégica a la empresa estudio, está proyectado para un periodo de 5 años del año 2018 al 2022. Primero se definirá la Misión, Visión y Valores, determinando las políticas, programas y presupuesto que la lleven a cumplir las metas establecidas. Al tener todo claro, se procederá a plantear las estrategias que ayudaran a alcanzar tanto objetivos como metas establecidas.

Adicionalmente se definirá líneas estratégicas y un plan de acción los cuales lograrán alcanzar los objetivos, además de proponer estrategias adecuadas de control que tendrán como objeto el detectar los posibles fallos y establecer el grado de avance de los planes organizativos.

A continuación se detalla cómo se obtuvo el resultado final del proceso del plan estratégico, el cual está basado en las acciones necesarias que promoverán un futuro mucho más competitivo para la empresa. Dependerá del resultado si es positivo o negativo, para que la empresa esté dispuesta a aceptar y administrar el cambio como una oportunidad para el crecimiento.

6.2. Formulación del Plan Estratégico

6.2.1. Misión

“Sabor Peruano de Exportación es una entidad que exporta productos agrícolas de la zona Sur del Perú, el cual satisface las expectativas de nuestros clientes, orientado a la participación responsable de la empresa, las comunidades, los agricultores y colaboradores; preservando el medioambiente, creando bienestar y crecimiento socioeconómico con responsabilidad social.”

6.2.2. Visión

“Sabor Peruano de Exportación, será reconocido como el principal exportador de productos agrícolas en el año 2022, con productos cultivados de manera natural con alto valor agregado, interactuando en el mercado internacional con eficientes medios de comunicación e innovadora tecnología en el proceso productivo, colaborando en el crecimiento de la población de la ciudad de Tacna.”

6.2.3. Valores

- ✓ *CALIDAD*: Productos elaborados con estándares elevados, diseñados para satisfacer a los clientes.
- ✓ *SATISFACCIÓN AL CLIENTE*: La buena calidad del producto crea lazos de fidelidad con los clientes.
- ✓ *HONESTIDAD*: Manteniendo relaciones transparente y de largo plazo con nuestros clientes, socios, colaboradores, el estado y la sociedad.
- ✓ *TRABAJO EN EQUIPO*: El trabajo de equipo es una de las principales pilares en la empresa, es por ello que se fomenta el trabajar todos como engranaje.

Tabla 51: Plan Estratégico

SABOR PERUANO DE EXPORTACIÓN		
PLAN ESTRATÉGICO		
Objetivo	Metas	Estrategias
<i>Organizacional:</i> Redefinir las funciones de cada área de la empresa y detallarlas en manuales administrativos.	Organizar a la empresa en todas sus áreas: administración, logística, producción, ventas, etc.	Definir puestos y atribuciones en las áreas de la organización como la gerencia administrativa, producción, ventas, entre otros.
<i>Expansión:</i> Desarrollar carteras de ventas en otros países como Brasil, Chile y países Europeos, también aumentar el volumen de ventas en las regiones y departamentos del país.	<ul style="list-style-type: none"> - En el año 2018 Brasil - 2020 Países como Inglaterra, Italia, España y Francia. - 2021 Consolidar las ventas en los países mencionados. 	Iniciar la cobertura del mercado en las nuevas zonas, ejecutando un proceso simultáneo de visitas y publicidad.
<i>Posicionamiento:</i> Consolidar la imagen de Sabor Peruano de Exportación	Ser reconocidos por la calidad de nuestro producto.	Sostener el tiempo y cantidad de anuncios y promociones publicitarias para lograr ser reconocidos ofreciendo un producto de mayor calidad

Fuente: Elaboración Propia

6.2.4. Matriz PEYEA

Tabla 52: Matriz PEYEA

Posición Estratégica Interna (FF)		Posición Estratégica Externa (EA)	
Rendimiento sobre la inversión	2	Cambios tecnológicos	-1
Apalancamiento	5	Tasa de inflación	-2
Flujo de efectivo	3	Variabilidad de la demanda	-3
Liquidez	5	Escala de precios de productos competidores	-3
<i>Subtotal</i>		<i>Subtotal</i>	-9
Posición Estratégica Interna (VC)		Posición Estratégica Externa (FI)	
Calidad del Producto	-2	Potencial de Crecimiento	4
Ciclo de vida del producto	-2	Potenciales Utilidades	3
Conocimiento Tecnológico	-2	Facilidad para entrar en el mercado	4
Lealtad del consumidor	-2	Estabilidad Financiera	4
<i>Subtotal</i>		<i>Subtotal</i>	15

Fuente: Elaboración Propia

Realizando el análisis de la Matriz PEYEA

- Promedio para FF: $15/4 = 3.75$
- Promedio para EA: $-9/4 = -2.25$
- Promedio para VC: $-8/4 = -2$
- Promedio para FI: $15/4 = 3.75$

Entonces el vector direccional sería:

EJE X $FF+EA = 3.75 + (-2.25) = 1.5$

EJE Y $VC+FI = (-2) + 3.75 = 1.75$

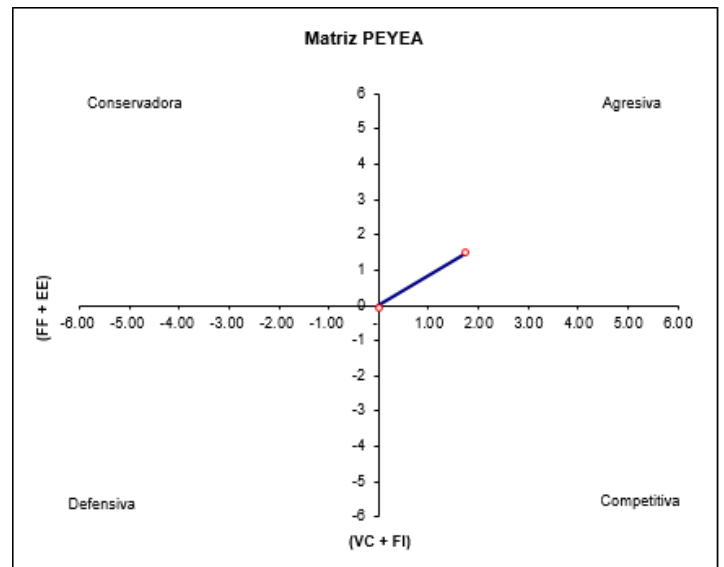


Figura 41: Gráfico de Matriz PEYEA

Fuente: Elaboración Propia

6.2.5. Matriz EFE

Tabla 53: Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES				
ÍTM	OPORTUNIDADES	VALOR	CALIF.	VALOR PONDERADO
1	El gobierno e instituciones que promuevan las exportaciones	0.10	3	0.3
2	Beneficios tributarios	0.15	4	0.6
3	Disponibilidad de suelos para cultivos potenciales	0.10	3	0.3
4	Demanda insatisfecha a nivel internacional	0.20	4	0.8
5	Mejora de la tecnología	0.10	4	0.4
Sub- Total		0.65		2.4
ÍTM	AMENAZAS	VALOR	CALIF.	VALOR PONDERADO
1	Inestabilidad económica y política	0.07	3	0.21
2	Altos costos para la exportación	0.07	3	0.21
3	Cambios climáticos, sequías, fenómenos naturales	0.06	2	0.12
4	Comercio informal	0.10	1	0.1
5	Contaminación fitosanitaria	0.05	2	0.1
Total		1		3.14

Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

La ponderación total es de 3.14, esto indica que el producto responde de manera efectiva a las oportunidades y amenazas, también se puede deducir que la empresa está por encima de la medida en su esfuerzo por implementar estrategias que logren capitalizar las oportunidades externas logrando evitar las amenazas.

6.2.6. Matriz EFI

FACTORES EXTERNOS CLAVES				
Ítem	FORTALEZAS	VALOR	CALIF	VALOR PONDERADO
1	Condiciones climatológicas favorables	0.15	4	0.6
2	Ubicación estratégica para el desarrollo comercial	0.17	4	0.68
3	Infraestructura industrial	0.06	3	0.18
4	Riego tecnificado	0.10	3	0.3
5	Experiencia empresarial	0.12	3	0.36
Total		0.6		2.12

Ítem	DEBILIDADES	VALOR	CALIF	VALOR PONDERADO
1	Mala reutilización del recurso hídrico	0.09	2	0.18
2	Falta de un plan estratégico exportador	0.10	2	0.2
3	Limitados volúmenes de producción	0.06	1	0.06
4	Proyectos de irrigación sin legalización	0.05	2	0.1
5	Falta de planificación de cultivos	0.10	3	0.3
Total		1.00		2.96

Fuente: Elaboración Propia

Análisis:

El total ponderado es 2.96, indica que la organización está en una posición interna muy fuerte.

6.2.7. Matriz FODA

Tabla 54: Matriz FODA

	<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Condiciones climatológicas favorables 2. Ubicación estratégica para el desarrollo comercial 3. Infraestructura industrial 4. Riego tecnificado 5. Experiencia empresarial 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mala reutilización del recurso hídrico 2. Falta de un plan estratégico exportador 3. Limitados volúmenes de producción 4. Proyectos de irrigación sin legalización 5. Falta de planificación de cultivos
<u>OPORTUNIDADES</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. El gobierno e instituciones que promuevan las exportaciones 2. Beneficios tributarios 3. Disponibilidad de suelos para cultivos potenciales 4. Demanda insatisfecha a nivel internacional 5. Mejora de la tecnología 	<p><i>F2O1:</i> Aprovechar la ubicación estratégica para ser promovido por el estado como proveedor de distintas empresas internacionales.</p> <p><i>F5O2:</i> Aprovechar los beneficios tributarios como el doble escudo fiscal (leasing) o la devolución anticipada de tributos por exportar nuestros productos.</p>	<p><i>D1O3:</i> Incentivar a la reutilización de los recursos hídricos mediante el aprovechamiento de los suelos disponibles para aumentar la producción.</p> <p><i>D2O4:</i> Conseguir asesoría experta de profesionales que conozcan el proceso de exportación, y de esta manera elaborar un plan para exportar.</p>
<u>AMENAZAS</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad económica y política 2. Altos costos para la exportación 3. Cambios climáticos, sequías, fenómenos naturales 4. Comercio informal 5. Contaminación fitosanitaria 	<p><i>F3A3:</i> Utilizar la infraestructura industrial para hacer frente a los posibles cambios climáticos desfavorables.</p> <p><i>F4A5:</i> Aprovechar el riego tecnificado para disminuir la contaminación de los suelos donde se produce el orégano.</p>	<p><i>D3A2:</i> Buscar asociarse con otras empresas exportadoras para que envíen conjuntamente sus productos y de esta manera reducir los costos de envío.</p> <p><i>D4A4:</i> Solicitar la culminación de los proyectos pendientes para que de esta manera el comercio informal se conciente y empiece a tributar.</p>

Fuente: Elaboración Propia

6.2.8. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica

Para D'Alessio Ipinza (2008) la Matriz MCPE, es una herramienta que es empleada generalmente para analizar las posibles alternativas que se generan en cada estrategia elaborada, para así medir de una forma más objetiva cuales son las estrategias que gozan de mejores oportunidades, para la elaboración de esta matriz se empleó información obtenida de las matrices EFE, EFI y FODA (D'Alessio Ipinza, 2008, pág. 341).

Se ha asignado “puntajes” a cada factor crítico para lograr el éxito ya sea los internos o externos; estos son los mismos que se encuentran las matrices EFI y EFE, por lo tanto la suma total de los puntajes debe der 2.00 (D'Alessio Ipinza, 2008, pág. 341).

Se determina las calificaciones analizando cada factor crítico formulando la siguiente pregunta: ¿Afecta este factor a la elección de esta estrategia?

Rango para las calificaciones del atractivo (D'Alessio Ipinza, 2008, pág. 341):

- 1 : No atractiva (No Aceptable)
- 2 : Algo Atractiva (Algo Aceptable)
- 3 : Razonablemente Atractiva (Aceptable)
- 4 : Altamente Atractiva (Muy Aceptable)

Para realizar la construcción de la matriz cuantitativa se requiere de implementar decisiones subjetivas, es por ello que se debe hacer en base a juicios intuitivos que sean acorde a la realidad.

Tabla 55: Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)

Tabla 55: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MOPE)										
FACTORES PARA EL ÉXITO		Punt.	Estrategia 1:		Estrategia 2:		Estrategia 3:		Estrategia 4:	
			Aprovechar la buena relación que existe con nuestros clientes para llegar a nuevos mercado		Tener mayor publicidad y promoción por la calidad del producto en el mercado		Diseñar un planeamiento estratégico utilizando nuevas tecnologías para optimizar los procesos productivos		Exportar directamente a los clientes finales en otros países, para que nuestro producto sea conocido por nuestra propia marca	
			Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
OPORTUNIDADES										
1	El gobierno e instituciones que promuevan las exportaciones	0.10	5.00	0.50	5.00	0.50	3.00	0.30	4.00	0.40
2	Beneficios tributarios	0.15	5.00	0.75	4.00	0.60	3.00	0.45	3.00	0.45
3	Disponibilidad de suelos para cultivos potenciales	0.10	5.00	0.50	4.00	0.40	3.00	0.30	5.00	0.50
4	Demanda insatisfecha a nivel internacional	0.20	3.00	0.60	3.00	0.60	5.00	1.00	5.00	1.00
5	Mejora de la tecnología	0.10	3.00	0.30	4.00	0.40	4.00	0.40	3.00	0.30
Sub- Total		0.65	2.65		2.50		2.45		2.65	
AMENAZAS										
1	Inestabilidad económica y política	0.07	1.00	0.07	1.00	0.07	2.00	0.14	2.00	0.14
2	Altos costos para la exportación	0.07	1.00	0.07	1.00	0.07	2.00	0.14	1.00	0.07
3	Cambios climáticos, sequías, fenómenos naturales	0.06	3.00	0.18	3.00	0.18	2.00	0.12	2.00	0.12
4	Comercio informal	0.10	1.00	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20
5	Contaminación fitosanitaria	0.05	2.00	0.10	1.00	0.05	1.00	0.05	3.00	0.15
Sub- Total		0.35	0.52		0.57		0.65		0.68	

FORTALEZAS

1	Condiciones climatológicas favorables	0.15	4.00	0.60	4.00	0.60	3.00	0.45	3.00	0.45
2	Ubicación estratégica para el desarrollo comercial	0.17	4.00	0.68	5.00	0.85	3.00	0.51	3.00	0.51
3	Infraestructura industrial	0.06	3.00	0.18	3.00	0.18	4.00	0.24	5.00	0.30
4	Riego tecnificado	0.10	3.00	0.30	5.00	0.50	5.00	0.50	3.00	0.30
5	Experiencia empresarial	0.12	3.00	0.36	5.00	0.60	5.00	0.60	5.00	0.60
Sub- Total		0.60		2.12		2.73		2.30		2.16

DEBILIDADES

1	Mala reutilización del recurso hídrico	0.09	4.00	0.36	2.00	0.18	3.00	0.27	2.00	0.18
2	Falta de un plan estratégico exportador	0.10	3.00	0.30	2.00	0.20	2.00	0.20	4.00	0.40
3	Limitados volúmenes de producción	0.06	4.00	0.24	3.00	0.18	2.00	0.12	4.00	0.24
4	Proyectos de irrigación sin legalización	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	4.00	0.20	4.00	0.20
5	Falta de planificación de cultivos	0.10	3.00	0.30	2.00	0.20	3.00	0.30	4.00	0.40
Sub- Total		0.40		1.30		0.86		1.09		1.42
TOTAL		2.00		6.59		6.66		6.49		6.91

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 56: Cuadro Resumen de la MCPE

	Puntaje	Estrategia 1: Aprovechar la buena relación que existe con nuestros clientes para llegar a nuevos mercado	Estrategia 2: Tener mayor publicidad y promoción por la calidad del producto en el mercado	Estrategia 3: Diseñar un planeamiento estratégico utilizando nuevas tecnologías para optimizar los procesos productivos	Estrategia 4: Exportar directamente a los clientes finales en otros países, para que nuestro producto sea conocido por nuestra propia marca
OPORTUNIDADES	0.65	2.65	2.50	2.45	2.65
AMENAZAS	0.35	0.52	0.57	0.65	0.68
FORTALEZAS	0.60	2.12	2.73	2.30	2.16
DEBILIDADES	0.40	1.30	0.86	1.09	1.42
TOTAL	2.00	6.59	6.66	6.49	6.91

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación

Se establece un orden de prioridades para aplicar las estrategias adecuadas en base al puntaje que se ha logrado obtener o alcanzar.

Claramente destaca la estrategia de exportar directamente a los clientes finales, esta estrategia abarca vender a las distintas empresas de cada país y no a una sola empresa comercializadora de orégano (que controla el poder de negociación y nos hace ofertar el producto con un margen de utilidad menor).

6.2.9. Plan de Acción Inmediata

- ✓ Realizar una investigación de mercado para conseguir posibles clientes potenciales
- ✓ Hacer un estudio de las posibles empresas para realizar la alianza.
- ✓ Realizar marketing, publicidad.
- ✓ Implementación de la propuesta de planeamiento estratégico.
- ✓ Diseñar programas de ventas dirigido hacia el personal encargado de las negociaciones.
- ✓ Implementar políticas y programas.
- ✓ Capacitaciones en temas de optimización de la producción (abatar costos de producción).
- ✓ Capacitaciones en temas de exportación, dirigido a los administradores y gerentes.

6.3. Proyecto de Inversión

Para ampliar en la aplicación del plan estratégico, se propondrá la exportación de orégano en donde se tomara la decisión de aceptar o no la propuesta.

Tabla 57: Datos para el Proyecto de Inversión

Cantidad a exportar en kilos	16 500, con un 15% de crecimiento en ventas hasta el 2022
Costo de venta por kilo	5.60 soles o 1.75 USD
Valor de venta por kilo	9.58 soles o 3.00 USD

Fuente: Elaboración Propia

Las ventas irán creciendo conforme pase cada año (en un 15%), además los costos de venta y el valor de venta no incluyen ningún tipo de impuesto, y es al costo al que se les venderá.

Tabla 58: Inversión Inicial

CONCEPTO	TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3	TRIM. 4	TOTAL
<u>COSTOS FIJOS</u>					
Equipo de computo	2,900.00				2,900.00
Impresora	1,500.00				1,500.00
Muebles de oficina	2,200.00				
Gastos pre-operativos	5,900.00				
alquiler de local	6,600.00				6,600.00
TOTAL DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTA	19,100.00	-	-	-	19,100.00

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se expondrán las tablas de plan de ventas, presupuesto de costos de producción, presupuesto de gastos administrativos y ventas para todos los años del 2018 al 2022.

Tabla 59: Plan de Ventas

CONCEPTO	TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3	TRIM. 4	TOTAL
<i>Ventas esperadas en unidades</i>	4,125.00	4,125.00	4,125.00	4,125.00	16,500.00
<i>Valor unitario</i>	9.58	9.58	9.58	9.58	9.58
<i>Total de Ventas en soles (S/.)</i>	39,534.00	39,534.00	39,534.00	39,534.00	158,136.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 60: Costos de Producción

CONCEPTO	TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3	TRIM. 4	TOTAL
<i>M.P. por unidad producida</i>	5.60	5.60	5.60	5.60	22.40
<i>Producción en KG</i>	4,125.00	4,125.00	4,125.00	4,125.00	16,500
<i>Total de Costo de producción en soles</i>	23,100.00	23,100.00	23,100.00	23,100.00	92,400.00
<i>Impuesto</i>	-	-	-	-	-
<i>Total</i>	23,100.00	23,100.00	23,100.00	23,100.00	92,400.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 61: Presupuesto de Administración y Ventas

CONCEPTO	TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3	TRIM. 4	TOTAL
<u>COSTOS FIJOS</u>					
Publicidad	395.34	395.34	395.34	395.34	1,581.36
Servicios básicos	550.00	550.00	550.00	550.00	2,200.00
Seguros	790.68	790.68	790.68	790.68	3,162.72
Alquiler de local	6,600.00	6,600.00	6,600.00	6,600.00	26,400.00
Sueldo ventas	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	25,200.00
<i>Total de gastos adm y ventas</i>	14,636.02	14,636.02	14,636.02	14,636.02	58,544.08
TOTAL DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTA	14,636.02	14,636.02	14,636.02	14,636.02	58,544.08

Fuente: Elaboración propia

Tabla 62: Depreciación

DEPRECIACION PARA 5 AÑOS	TOTAL
<i>Total por 5 años</i>	S/.6,600.00
<i>Depreciación por año</i>	S/.1,320.00
<i>Depreciación por trimestre</i>	S/.330.00

Fuente: Elaboración propia

Después de hacer todos los cuadros año por año (anexos), se obtiene el siguiente resumen:

Tabla 63: Estado de Resultado del P.I.

	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS					
Ventas	158,136.00	164,066.10	170,885.72	178,728.27	187,747.21
GASTOS					
Costo de producción	92,400.00	95,865.00	99,849.75	104,432.21	109,702.04
Gastos de Adm. y ventas	58,544.08	58,721.98	58,926.57	59,161.85	59,432.42
Depreciación	1,320.00	1,320.00	1,320.00	1,320.00	1,320.00
UTILIDAD OPERATIVA	5,871.92	8,159.12	10,789.39	13,814.21	17,292.75
Gastos Financieros					
U.A.I.	5,871.92	8,159.12	10,789.39	13,814.21	17,292.75
INVERSION INICIAL	-19,100.00				

Fuente: Elaboración propia

Trayendo los resultados al valor presente (VNA), se obtiene que:

Criterios de Evaluación de Inversiones			
Tasa de Descuento		18.00%	
Beneficios al Valor presente (VNA)		S/.32,086.75	
Utilidad dividido entre 5 años		S/.6,417.35	
		(8) PER	0.34
		PER (%)	34%
		PER (...%/100%)	2.98
Conclusión:			
El proyecto se podrá		2	
recuperar en:		años	
		12 meses	

Figura 42: Resultados del Proyecto de Inversión

Fuente: Elaboración propia

Se puede concluir que el aceptar este proyecto de exportación a Brasil es de mucha utilidad para la empresa, ya que le generará mucha mayor rentabilidad, cabe recalcar de que este proyecto resulta rentable con una cantidad de ventas que son mínimas, es decir que si se vendiera más orégano la empresa tendría mucho mayor margen de utilidad.

CONCLUSIONES

1. El presente planeamiento estratégico ha demostrado, que mediante el análisis de los factores internos y externos que afectan directa e indirectamente a las empresas exportadoras de orégano tendrán un impacto positivo, ya que incrementaran la participación en el mercado y logran un buen posicionamiento en el mismo, además de alcanzar los objetivos trazados por las empresas.
2. La planificación estratégica de las MYPEs exportadoras de orégano es deficiente, ya que hay un 85.7% (tabla 27) de empresas que no tienen un plan estratégico.
3. El elaborar un plan estratégico incentivo a un 92.9% (tabla 28) de empresarios a aplicar un plan estratégico, ya que les servirán como herramienta de gestión que van a garantizar un mayor éxito en el corto y largo plazo.
4. El analizar la empresa Sabor Peruano de Exportación mediante ratios financieros, ayudo a determinar los puntos críticos a reforzar, y a evaluar las mejoras que se han dado dentro de la empresa.
5. El tener estrategias viables conjuntamente con objetivos y metas alcanzables permitirán encaminar un desarrollo óptimo de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Es importante que todas las empresas implementen la planeación estratégica para que sean más competitivas, ya que las empresas se enfrentan muchas amenazas que crean una situación de incertidumbre y un correcto plan podrá prevenir todo tipo de eventualidades.
2. Se recomienda realizar actividades y eventos de integración para fortalecer las relaciones tanto con los empresarios como con los funcionarios que promueven la exportación de orégano para que incentiven la creación de un plan de acción.
3. Implementar el plan estratégico en las empresas exportadoras de orégano para que perciban con más detalle los beneficios que este plan le producirá en su empresa.
4. Un plan financiero debe ser ejecutado conjuntamente con el plan estratégico, estos planes permitirán ahondar más en las finanzas de la empresa para así obtener mejores resultados en la gestión de la empresa.
5. Los gerentes de las empresas necesitan capacitarse sobre temas relacionados a la competitividad, toma de decisiones y administración financiera, para que puedan plantear metas y objetivos alcanzables.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo , A. (1993). *Cuaderno de tareas en Planeamiento Estratégico*. Honduras: CENCAPH-Serie de Material Didáctico Hondutel.
- Acevedo Borrego, A. O., Linares Barrantes, C., & Cachay Boza, O. (2010). Tipos de conocimiento y preferencias para la resolución de problemas. *Industrial Data*, 25-37.
- ADEX, Asociación de Exportadores. (3 de Enero de 2018). *Cómo acogerse a los beneficios de la Ley de Promoción Agraria*. Obtenido de <http://www.adexperu.org.pe/alertalegal/como-acogerse-a-los-beneficios-de-la-ley-de-promocion-agraria/>
- AGRO 2.0. (2019). *Agro 2.0 Prensa*. Obtenido de Agro 2.0 Prensa: <http://www.agro20.com/group/groupwebaddress/forum/topics/qu-tipo-de-planta-es-el-oregano-cu-l-es-su-origen>
- Alpaca Salazar, D. A., Berrios Fernández, E. P., De Cordova López del Solar, D. J., & Ocola Sivincha, F. W. (9 de abril de 2018). *Planeamiento Estratégico para la Industria Arequipeña del Orégano*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Perú: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/11862/ALPACA_BERRIOS_PLANEAMIENTO_OREGANO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Avila Baray, H. L. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. España : Eumed.
- Benavides Iparraguirre, K. P. (29 de noviembre de 2017). *Modelo de plan estratégico de la empresa de importaciones LPT ZIPPER SAC 2017-2022*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Perú: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9789/BENAVIDES_IPARRAGUIRRE_MODELO_DE_PLAN ESTRATEGICO_DE_LA_EMPRESA_DE_IMPORTACIONES_LPT_ZIPPER.pdf?sequence=1
- Binda, S., Castiñeiras, J., Weaver, S., & Lucca, G. (2010). Experiencias del cultivo de orégano en El Maitén. *Estación Experimental Agroforestal Esquel (Chubut)*, 73-76.
- Briseño Ramírez, H. (2006). *Indicadores Financieros, Fácilmente Explicados*. Jalisco, México: Umbral. Obtenido de Instituto Tecnológico "Buen Pastor": http://perfeccionate.urp.edu.pe/econtinua/FINANZAS/LIBRO_RATIOS%20FINANCIEROS_MAT_DE_LA_MERCADOTECNIA.pdf
- Carrasco Díaz, S. (2006). *Metodología de Investigación Científica*. Lima, Perú: San Marcos.

- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE COLOMBIA.
- Chirinos, O., Mc Bride, E., Abarca, J., Coaquira, J., García Calderón, L., & León, D. (2009). *Exportación de orégano de Tacna al mercado de Brasil* (Primera ed.). Lima: Universidad ESAN.
- Collantes, H. (2010). *Moquegua Tacna*. Tacna: UPC. Obtenido de <http://info.upc.edu.pe/Bibliotecarioenl%C3%ADnea/Cibertec/Servicio%20de%20referencia/turismo/Tacna-Moquegua.pdf>
- D'Alessio Ipinza, F. A. (2008). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México S.A. de CV.
- De la Roca, J., & Hernández, M. (2004). *Evasión e Informalidad en el Perú*. Lima: GRADE.
- Dirección Regional Sectorial de Agricultura. (2012). Plan Regional Agrario Tacna. *Planes y estrategias*. Tacna, Perú: PET. Obtenido de Region Tacna Web: <http://siar.regiontacna.gob.pe/admDocumento.php?accion=bajar&docadjunto=184>
- Dueñas Galdos, J. L. (3 de septiembre de 2017). *Estudio del Impacto de la Planificación Estratégica y del Entorno Empresarial Mediante la Utilización de las Cinco Fuerzas de Porter que Moldean la Estrategia como Factores Competitivos de las MYPES*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Perú: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9332>
- Echeverri Guterrez, P. A., & Giraldo, S. V. (2017). *Modela de Articulación Integral de Direccinamiento Estratégico para la Toma de Decisiones Gerenciales*. Pereira: Universidad Libre Seccional Pereira. Obtenido de <http://repositorio.unilibrepereira.edu.co:8080/pereira/bitstream/handle/123456789/871/MODELO%20DE%20ARTICULACION.pdf?sequence=1>
- Figuerola Palomo, M. (1995). *Economía para la Gestión de las Empresas Turísticas (Organización y Financiación)*. Madrid: UNIVERSITARIA RAMON ARECES.
- Fundación Española de la Nutrición. (2008). *Orégano*. Obtenido de FEN-Fundación Española de la Nutrición web: <http://www.fen.org.es/mercadoFen/pdfs/oregano.pdf>
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, W. J. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.

- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México, México: McGraw-HILL.
- INFRO AGRO. (2010). *EL CULTIVO DEL OREGANO* . Obtenido de Copyright Infoagro Systems, S.L: <http://www.infoagro.com/aromaticas/oregano.htm>
- Klauer García, D. F. (2009). *Manual técnico de cultivo ecológico de orégano (origanum sp. L)*. Arequipa, Perú: El Taller Asociación de Promoción y Desarrollo. Obtenido de <https://www.ecoagricultor.com/wp-content/uploads/2014/01/manual-cultivo-ecologico-oregano.pdf>
- Mallery, P., & George, D. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 11.0 Update* (Cuarta ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos .
- Maximixe. (2007). *Informe de Mercado: Orégano*. Lima.
- MINCETUR. (2005). *Plan Operativo del Producto (POP)-Orégano*. Obtenido de Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/27741.PDF>
- MINCETUR. (2017). *Reporte Regional de Comercio Tacna*. Tacna: Dirección General de Investigación y Estudios sobre Comercio Exterior.
- Mintzberg, H. (1997). *El Proceso Estratégico*. Estados Unidos: Pearson Educación.
- Péres Uribe, R. (2014). La planeación estratégica en las PYMES Colombianas: Un aporte para empresas contratistas de la FAC. *Ciencia y Poder Aéreo, Vol. 9*, 55-65.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Reyes Ponce, A. (1993). *Administración de empresas: Teoría y práctica*. México: Limusa Noriega Editores.
- Rodriguez, G. J. (27 de octubre de 2017). *Exportación de Orégano 2010-2016*. Obtenido de Blog Oficial: <http://gabrieljrodriguez.com/exportacion-oregano/>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2015). *El Plan Estratégico en la Práctica* (cuarta ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Salas Portugal, F., & Alagon de la Sota, P. C. (2016). *Producción y Exportación de Oregano de la Región Tacna, 2016* (Primera ed.). Tacna: Dirección Regional Agricultura de Tacna.

Obtenido de http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/oregano/produccion_exportacion_oregano.pdf

Serkovic G., G. (21 de 11 de 2018). *Diario Peruano*. Obtenido de Diario Peuano:

<https://elperuano.pe/noticia-el-regimen-laboral-agrario-73084.aspx>

SUNAT. (2019). *orientacion.sunat*. Obtenido de

<http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/nuevo-regimen-unico-simplificado-nuevo-rus>

ANEXOS

ENCUESTA - CUESTIONARIO

ITEM	DETALLE	5	4	3	2	1
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	REGULARM ENTE	DESFAVORABLE	MUY DESFAVORABLE
1	¿Usted cree que sus clientes esta fidelizados con su empresa?					
2	Si encontrara a proveedores más económicos y con mejores facilidades de pago, ¿Se iría con ellos?					
3	¿Usted cree que los productos sustitutos del orégano afecten a sus ventas?					
4	Sobre su empresa, ¿Conoce la capacidad productiva, la rentabilidad, y a sus competidores?					
5	¿Se ha proyectado a emprender vender a nuevos mercados locales?					
6	¿Se ha proyectado a emprender vender a mercados extranjeros (Exportación)?					
7	¿Tiene claro lo que su empresa es ahora, y sobre lo que le gustaría que llegue a ser en 4 años?					

8	¿ Tiene un objetivo claro en el corto plazo (menos de 1 año)?					
9	¿ Tiene Objetivos a largo plazo (mayor a 1 año y menor a 5 años)?					
10	¿ Ha pensado en estrategias de como cumplir sus objetivos trazados?					
11	¿ Ha implementado políticas en su empresa, como tiempos de cobranza, formas de pago, controles internos?					
12	¿ Sabe para se usan o sirven los ratios financieros?					
13	¿ Conoce cuánto es lo que gana por vender 1 tonelada de orégano, o lo que se gana por cada kilo de orégano?					
14	¿ Usted cree que los ingresos mensuales por la venta de orégano que percibe, refleja lo que usted debería ganar?					
15	¿ Ha identificado las amenazas que podrían influir en su empresa?					
16	¿ Ha identificado las oportunidades que podrían influir en su empresa?					

17	¿Ha identificado las fortalezas que existen en su empresa?					
18	¿Ha identificado las debilidades que existen en su empresa?					
19	Después de haber analizado la propuesta en Sabor peruano, ¿Cree que una buena planificación estratégica le traerá mayores utilidades y mejores oportunidades de inversión?, indique un porcentaje					
20	¿Ha tenido algún tipo de planeación estratégica dentro de su empresa?					
21	¿Aplicaría un plan estratégico en su empresa?					
22	¿Cree que los instrumentos financieros son necesarios para formular estrategias?					
23	¿Considera que tener estrategias para lograr sus objetivos o prevenir alguna amenaza, hará que la empresa pueda afrontar cualquier inconveniente que se le pudiera presentar?					

Fuente: Elaboración propia

AÑO 2019

PLAN DE VENTAS

CONCEPTO	TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3	TRIM. 4	TOTAL
<i>Ventas esperadas en</i>	4,743.75	4,125.00	4,125.00	4,125.00	18,975.00
<i>valor unitario</i>	9.58	9.58	9.58	9.58	9.58
<i>total de ventas en soles</i>	45,464.10	39,534.00	39,534.00	39,534.00	164,066.10
<i>total de ventas en soles</i>	45,464.10	39,534.00	39,534.00	39,534.00	164,066.10

PRESUPUESTO DE COSTOS DE PRODUCCION

CONCEPTO	TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3	TRIM. 4	TOTAL
<i>M.P. por unidad</i>	5.60	5.60	5.60	5.60	22.40
<i>Produccion en KG</i>	4,743.75	4,125.00	4,125.00	4,125.00	17,119
<i>Total de Costo de producción en soles</i>	26,565.00	23,100.00	23,100.00	23,100.00	95,865.00
<i>impuesto</i>	-	-	-	-	-
<i>Total</i>	26,565.00	23,100.00	23,100.00	23,100.00	95,865.00

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS

CONCEPTO	TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3	TRIM. 4	TOTAL
<u>COSTOS FIJOS</u>					
publicidad	454.64	395.34	395.34	395.34	1,640.66
servicios básicos	550.00	550.00	550.00	550.00	2,200.00
seguros	909.28	790.68	790.68	790.68	3,281.32
alquiler de local	6,600.00	6,600.00	6,600.00	6,600.00	26,400.00
suelo ventas	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	25,200.00
<i>total de gastos adm y ventas</i>	14,813.92	14,636.02	14,636.02	14,636.02	58,721.98
TOTAL DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTA	14,813.92	14,636.02	14,636.02	14,636.02	58,721.98

Fuente: Elaboración propia

AÑO 2020

PLAN DE VENTAS

CONCEPTO	TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3	TRIM. 4	TOTAL
<i>Ventas esperadas en</i>	5,455.31	4,125.00	4,125.00	4,125.00	21,821.25
<i>valor unitario</i>	9.58	9.58	9.58	9.58	9.58
<i>total de ventas en soles</i>	52,283.72	39,534.00	39,534.00	39,534.00	170,885.72
<i>total de ventas en soles</i>	52,283.72	39,534.00	39,534.00	39,534.00	170,885.72

PRESUPUESTO DE COSTOS DE PRODUCCION

CONCEPTO	TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3	TRIM. 4	TOTAL
<i>M.P. por unidad</i>	5.60	5.60	5.60	5.60	22.40
<i>Produccion en KG</i>	5,455.31	4,125.00	4,125.00	4,125.00	17,830
<i>Total de Costo de producción en soles</i>	30,549.75	23,100.00	23,100.00	23,100.00	99,849.75
<i>impuesto</i>	-	-	-	-	-
<i>Total</i>	30,549.75	23,100.00	23,100.00	23,100.00	99,849.75

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS

CONCEPTO	TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3	TRIM. 4	TOTAL
<u>COSTOS FIJOS</u>					
publicidad	522.84	395.34	395.34	395.34	1,708.86
servicios básicos	550.00	550.00	550.00	550.00	2,200.00
seguros	1,045.67	790.68	790.68	790.68	3,417.71
alquiler de local	6,600.00	6,600.00	6,600.00	6,600.00	26,400.00
suelo ventas	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	25,200.00
<i>total de gastos adm y ventas</i>	15,018.51	14,636.02	14,636.02	14,636.02	58,926.57
TOTAL DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTA	15,018.51	14,636.02	14,636.02	14,636.02	58,926.57

Fuente: Elaboración propia

AÑO 2021

PLAN DE VENTAS

CONCEPTO	TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3	TRIM. 4	TOTAL
<i>Ventas esperadas en</i>	6,273.61	4,125.00	4,125.00	4,125.00	25,094.44
<i>valor unitario</i>	9.58	9.58	9.58	9.58	9.58
<i>total de ventas en soles</i>	60,126.27	39,534.00	39,534.00	39,534.00	178,728.27
<i>total de ventas en soles</i>	60,126.27	39,534.00	39,534.00	39,534.00	178,728.27

PRESUPUESTO DE COSTOS DE PRODUCCION

CONCEPTO	TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3	TRIM. 4	TOTAL
<i>M.P. por unidad</i>	5.60	5.60	5.60	5.60	22.40
<i>Produccion en KG</i>	6,273.61	4,125.00	4,125.00	4,125.00	18,649
<i>Total de Costo de producción en soles</i>	35,132.21	23,100.00	23,100.00	23,100.00	104,432.21
<i>impuesto</i>	-	-	-	-	-
<i>Total</i>	35,132.21	23,100.00	23,100.00	23,100.00	104,432.21

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS

CONCEPTO	TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3	TRIM. 4	TOTAL
<u>COSTOS FIJOS</u>					
publicidad	601.26	395.34	395.34	395.34	1,787.28
servicios básicos	550.00	550.00	550.00	550.00	2,200.00
seguros	1,202.53	790.68	790.68	790.68	3,574.57
alquiler de local	6,600.00	6,600.00	6,600.00	6,600.00	26,400.00
suelo ventas	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	25,200.00
<i>total de gastos adm y ventas</i>	15,253.79	14,636.02	14,636.02	14,636.02	59,161.85
TOTAL DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTA	15,253.79	14,636.02	14,636.02	14,636.02	59,161.85

Fuente: Elaboración propia

AÑO 2022

PLAN DE VENTAS

CONCEPTO	TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3	TRIM. 4	TOTAL
<i>Ventas esperadas en</i>	7,214.65	4,125.00	4,125.00	4,125.00	28,858.60
<i>valor unitario</i>	9.58	9.58	9.58	9.58	9.58
<i>total de ventas en soles</i>	69,145.21	39,534.00	39,534.00	39,534.00	187,747.21
<i>total de ventas en soles</i>	69,145.21	39,534.00	39,534.00	39,534.00	187,747.21

PRESUPUESTO DE COSTOS DE PRODUCCION

CONCEPTO	TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3	TRIM. 4	TOTAL
<i>M.P. por unidad</i>	5.60	5.60	5.60	5.60	22.40
<i>Produccion en KG</i>	7,214.65	4,125.00	4,125.00	4,125.00	19,590
<i>Total de Costo de producción en soles</i>	40,402.04	23,100.00	23,100.00	23,100.00	109,702.04
<i>impuesto</i>	-	-	-	-	-
<i>Total</i>	40,402.04	23,100.00	23,100.00	23,100.00	109,702.04

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS

CONCEPTO	TRIM. 1	TRIM. 2	TRIM. 3	TRIM. 4	TOTAL
<u>COSTOS FIJOS</u>					
publicidad	691.45	395.34	395.34	395.34	1,877.47
servicios básicos	550.00	550.00	550.00	550.00	2,200.00
seguros	1,382.90	790.68	790.68	790.68	3,754.94
alquiler de local	6,600.00	6,600.00	6,600.00	6,600.00	26,400.00
suelo ventas	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	25,200.00
<i>total de gastos adm y ventas</i>	15,524.36	14,636.02	14,636.02	14,636.02	59,432.42
TOTAL DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTA	15,524.36	14,636.02	14,636.02	14,636.02	59,432.42

Fuente: Elaboración propia